

العلاقات العامة والتفاوض

الدكتورة أشواق عباس



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

العلاقات العامة والتفاوض

الدكتورة أشواق عباس

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

Public Relations and Negotiation

Ashwaq Abbas

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الفهرس

الوحدة التعليمية الأولى

مفهوم التفاوض وخصائصه

أولاً: مقدمة حول مفهوم التفاوض وخصائصه

يحتل التفاوض مكانة هامة في إطار العلاقات الدولية العامة، حيث أصبح يتمتع ببعداً استراتيجياً، كونه يشكل فاعلاً حقيقياً في طبيعة العلاقات الدولية عامة، وحتى ضمن إطار العلاقات العامة بين الأشخاص الدوليين. أما السبب الرئيس في ذلك، فهو توجه العالم إلى أسلوب التفاوض كبديل لأسلوب القوة الذي كان سائداً خلال فترة الحرب الباردة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق.

التفاوض علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس. هو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول. هو علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنيب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان، اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة.

لقد تمكن المتخصصون والخبراء، ولاسيما المهتمون منهم بإشاعة السلام ومناهضة الحروب في العالم، من توسيع مجال استخدامات التفاوض الدولي (استخدام التفاوض لإيجاد حلول للمنازعات والحروب) بحيث امتدت إلى التعاون الواسع والشامل لمختلف مجالات الحياة كقضايا الأمن، التعاون والتبادل الدولي، التجارة، التكنولوجيا والتعاون العلمي والثقافي، بالإضافة إلى المسائل المتعلقة بالبيئة ومكافحة التلوث.

لقد جهد المتخصصون والمعنيون بقضايا التفاوض الدولي إلى تطوير هذا الاختصاص وتوسيع أفقه ومجالاته، والبحث عن أساليب جديدة ومتطورة في التفاوض. ما أدى إلى إنشاء مؤسسات ومراكز تدريب متقدمة ومتطورة لإيجاد متخصصين ذوي مهارات تدريبية عالية في مختلف أساليب التفاوض، ونشر المؤلفات

والدراسات والأبحاث والنظريات والمبادئ الأساسية في حقل التفاوض. يُمكن القول، إن العالم طوّر أنماط التفاوض فصارت له مدارسه واستراتيجياته وتكتيكاته، فالتفاوض سلاح العصر الجديد.

ثانياً: مفهوم التفاوض



إذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: "فاوَضَه في الأمرِ مُفَاوضةً أي: بادله الرأي، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه في الحديث: بادله القول. وفاوضه في المال: شاركه في تثميره، والمفاوضة: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق".

أما إذا عدنا إلى الموسوعات والمعاجم اللغوية في اللغات: العربية والفرنسية والإنكليزية، وغيرها من اللغات، وجدنا تعاريف متعددة للتفاوض، تطورت، وتدرجت بالتطور، وتدرج فن التفاوض في مختلف الحقول والميادين.

فيما يلي أهم التعريفات:

- التفاوض هو محادثات تجري بين فريقين متحاربين، من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- التفاوض لغة الحوار والمناقشة بين طرفين، حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.
- التفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، قصد الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو الأسلوب، الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه.
- التفاوض: إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع، وفي المجالات الأخرى، التفاوض، هو بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين، لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.

يتبين، من التعريفات السابقة، أن مفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية، التي يُنظر إليه من خلالها:

- فقد يحصره بعضهم في الجهد الدبلوماسي، فتكون ممارسة عملية التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلي الدول من أجل إيجاد اتفاق بين فريقين متحاربين.

- وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسويق، ما يجعل معناه قريباً من معنى عملية البيع أو المساومة.

- كما قد يمتد مفهوم التفاوض، ليكون متصلاً بعملية النقاش والحوار، التي تتم بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة، أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية.

ثالثاً: التفاوض في المجتمعات

لما كان، من الصعب، أن يخلو مجتمع من المجتمعات، مهما كان صغيراً، من دواعي النزاع، فإنه يمكن القول: إن مجتمعاً حراً لا يمكن أن يعيش بلا تفاوض، لأن التفاوض طريق مفضل لتحقيق الرفاهية، ولحل الخلافات والنزاعات. من هذا المنطلق. فإن من الواجب الاجتماعي أن يكون جميع المواطنين مفاوضين جيدين، من أجل تسيير أمورهم وتدبرها.

التفاوض في التعامل اليومي:

لقد أصبح ميدان التفاوض من أهم الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي نتيجة للازدياد في حجم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها. فلا يكاد يمرُّ يوماً على أي فرد إلا ويكون مضطراً للقيام بعملية تفاوضية من أجل تحقيق التلاؤم والتوافق بين المواقف التي تعترضه وبين مصالحه التي لا تتم إلا من خلال هذه العملية. أي أن العملية التفاوضية نشاط يمارسه الإنسان كل يوم لبلوغ غاياته وتحقيق أهدافه، ولأنها عملية مرتبطة بالإنسان فهي موجودة ومنذ وجوده.

إن التفاوض يرتبط بالفطرة البشرية، فالإنسان عبر مسيرته الطويلة يمارس عملية التفاوض تلقائياً منذ مولده وحتى مماته، وإن اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات. يستخدم الطفل أسلوب البكاء والصراخ للتعبير عن حاجته للغذاء أو الإحساس بالألم، كوسيلة لجذب الانتباه والحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل على حاجاته.

منذ القدم، شكَّل التفاوض والحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات الوسيلة الأبرز للتفاهم والتوافق فيما بينهم حيال أوضاعهم المعيشية والحياتية، ولاسيما في تلك التي يجري نزاع أو صدام بصددها. لقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال وتبادل الرأي والنقاش (التفاوض) في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل.

على سبيل المثال:

- كانت، وما تزال، المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام قضايا ومسائل الزواج في العلاقات الاجتماعية العامة بين الأفراد.
- كذلك تُشكل المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض الأولى والأساسية في قضايا البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى في العلاقات والمعاملات التجارية.
- كذلك هو الأمر في القضايا والمسائل المتعلقة بالحروب والنزاعات بين المجموعات البشرية، شكلت المحادثات الشفوية (التفاوض بصيغته الأولية) الوسيلة الأولى والأساسية لإقرار هدنة أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين أو أكثر ضد فريق آخر.
- تلقى الدعوة إلى إتقان عملية التفاوض والتمرس بها، صدى كبيراً، لأن الإنسان يقضي معظم يومه مفاوضاً في مواقف مختلفة، فهو يتفاوض مع زوجته وأولاده على أمور شتى تتعلق بحياتهم. فالتفاوض يكون على طريقة تلبية حاجات كل واحد في الأسرة، وعلى الأسلوب، الذي يتم به الإنفاق عليهم، وعلى الطريقة، التي ينبغي أن يتعاملوا بها بعضهم مع بعض، ومع المجتمع من حولهم، وعلى ما يمكن أن يتخذه كل واحد منهم من أصدقاء. بل إن هناك مفاوضات تتم على نوعية ما يأكلون وما يشربون وما يلبسون، ويبدو في هذه المفاوضات ذلك الصراع المتأصل بين الأجيال، وما بينها من اختلاف في الرؤية والتوجه والذوق.
- يواجه الإنسان مواقف تفاوضية في الشارع ومع الجيران ومع الباعة، وفي العمل مع الزملاء والرؤساء، وقد يكون ممثلاً لشركته في مفاوضات مع شركات أخرى منافسة، أو قد يكون ممثلاً لدولته في مفاوضات ذات طابع دولي. إن هذا الواقع وصفه ثلاثة من أقطاب علم السلوك التنظيمي والإداري: كيندي، وبينسون، وماكميلان بقولهم: "نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب مناشط حياتنا وما ينجم عنها من خلافات، قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً".

نلجأ إلى التفاوض كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد، لكي نجد حلولاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة، فالمفاوضات لم تبق وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مفاوضات، بل هي مستخدمة بكثرة بين الجماعات والأفراد في مختلف مواقف الحياة، لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج وزوجته وأولاده، وبين الزملاء والأصدقاء. فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج، بأقل قدر ممكن من الصراع، الذي يهدر الجهد الإنساني بغير داع.

لقد اهتم الإنسان عبر مراحل تطوره التاريخية المختلفة بتنظيم علاقاته مع محيطه الداخلي أو الخارجي عبر إجراء المفاوضات، ولعل من بين من كانوا متقدمين في هذا المجال هم المصريون والبابليون الذين اشتهروا بعقد المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقة.

التفاوض على المستوى الدولي:

مع تطور العلاقات بين الدول، وظهور أشكال جديدة لها، خاصة بعد تشكّل الدولة بمفهومها الحديث والمعاصر (بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية) تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة، كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة. الأمر الذي جعل من التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل، حل الخلافات، إدارة الأزمات وإحلال الوفاق، زيادة التفاهم والتفاعل والتعاون، وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.

لقد بدأ تناول موضوع التفاوض الدولي بواسطة مجموعة من الدارسين والممارسين للفن الدبلوماسي منذ عدة قرون، وتحديدا على يد فرانسيس دي كاليرس في عام 1716م، وعلى يد فورتن في عام 1778م، حيث بدأ بعدها هذا الاختصاص يتحول إلى علم قائم بذاته.

رابعاً: تعريف التفاوض

- يُعرف التفاوض عامةً بأنه موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.
- هناك من يرى أن التفاوض يعد "عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد، تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر، في مقدمتها: المعلومات، والوقت، والقوة، وكذلك التكتيكات (أي الأساليب) المتبعة، ووسائل الاتصال المستخدمة. المفاوضات هي استخدام المعلومات والقوة، للتأثير على السلوك، وبهذا المعنى، نتفاوض طول الوقت، في العمل وفي حياتنا الخاصة". فإذا كان على طرفي التفاوض، استخدام ما يملكان من قوة، قد تتمثل في إمكانات مالية ومعلومات ومكانة اجتماعية وغيرها من عناصر القوة، فإن التفاوض لا يصل إلى نتيجة مرضية ومقبولة ما لم يتوافر فيه عنصرا المعقولية والمرونة، لأن التشدد يؤدي دائماً إلى تطرف ومغالاة من الطرف الآخر، مهما بدا ضعيفاً في إمكاناته، وهو ما يوصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

في حالة استخدام القوة في إملاء الشروط، ووضع حلول للمشكلة بناء على ذلك، فإن الطرف الضعيف يتحين الفرص للانقضاض والانتقام من واقع الإحساس بالذل والهوان. الأمر الذي يؤدي إلى نتائج عكسية وانتكاسة في العلاقات المتوترة أساساً لوجود نزاع على قضية ما، فيتأجج بذلك الصراع، وقد يصل إلى مداه في حالة التلويح باستخدام القوة أو استخدامها فعلاً، بما يهدد مصالح طرفي عملية التفاوض.

- كذلك يُعرّف التفاوض بأنه النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود) في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين. مع الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما. على الرغم من أن هذا التعريف يشير إلى أطراف التفاوض والقضية محل التفاوض إلا أنه يبقى ناقصاً، كونه لم يتطرق إلى أصل العملية التفاوضية.

- يذهب بول (Pool) إلى صياغة تعريفه الخاص للتفاوض، بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض حيث أنه جعل منها جوهر العملية التفاوضية. يقول إن "المفاوض الجيد هو الذي يمتلك سرعة بديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، يعرف كيف يكون متواضعاً وحازماً في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته".

- من الواضح أن التعاريف المقدمة بشأن العملية التفاوضية تصطبغ بحسب اختصاص ومرجعية كل باحث، الأمر الذي أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لمفهوم التفاوض.

يقدم الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب تعريفه الخاص للتفاوض، والذي ينصبُّ على جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية، المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، ووجود قضية محل تفاوض. حيث يقول "تقتضي عملية التفاوض بذل مجهودات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. يعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر".

- من ضمن التعريفات الشائعة للتفاوض، بأنه نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي (في ذات الوقت) إلى حسم قضية نزاعية بينهم، والحفاظ على المصالح المشتركة. هذا التعريف يفيد بأن لعملية التفاوض ركنين أساسيين: هما وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، ووجود قضية نزاعية أو أكثر.

- أما مور (Moore) فقد عرّف التفاوض بأنه علاقة مساومة وصراع بين الأطراف التي لديها إدراك حقيقي حول المصالح – أثناء المفاوضات – حيث ينضم المشاركون طوعاً إلى علاقة مؤقتة صممت لكي يعلم كل منهم الآخر حول احتياجاته ومصالحه، ولتبادل موارد محددة، أو لتثبيت وترسيخ مواضيع غير محسوسة، مثل شكل العلاقات في المستقبل أو الإجراءات التي سيتم إتباعها لحل المشكلات. إن تعريف مور السابق يشير إلى جملة من النقاط الرئيسة، هي:
    - أن علاقات التفاوض مؤقتة.
    - التفاوض عملية طوعية.
    - أنه علاقة أخذ وعطاء.
    - عمليات التفاوض تحتاج إلى اهتمام الأطراف بتقديم عروض بما يرغبون القيام به من أجل مصلحتهم.

- كذلك يُعرّف التفاوض بأنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وعملية تحقيق أهدافهم والحصول على نتائج مرضية تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك، وذلك عبر المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

هناك مفاهيم خاطئة للتفاوض مثل اقتصاره على حالات فض الصراعات، أو تعارض المصالح، أو التفاهم بين النقابات والاتحادات مع إدارة المصانع. إن التفاوض يشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأوقات وفي كل الأماكن. أي أنه نشاط يومي يقوم به الأفراد وبشكل رسمي أو غير رسمي.

إذاً، يحدث التفاوض لسببين أساسيين:

- للوصول إلى شيء جديد لا يمكن لأحد من الطرفين القيام به بمفرده.
- لحلّ مشكلة أَو قضية هناك خلاف عليها بين الطرفين.



وهذا ما يجعلنا نخلص لمفاهيم التفاوض، مثل:

- مباحثات تتم بين طرفين أو أكثر، ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعه، ويهدفان إلى الاتفاق بغية تغيير الوضع الحالي.
- عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر، وتأخذ شكلاً رسمياً بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول قضية تثير الجدل والنزاع.
- التفاوض هو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلاله يقوم الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة من الأطراف تحقق المصلحة لكل منهم.

- التفاوض تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- التفاوض هو تبادل مجموعة من الناس الأفكار والآراء حول موضوع معين لتحقيق التعاون أو تقوية أواصر الصداقة فيما بينهم.
- التفاوض مناقشة تجرى بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق بشأنه.
- التفاوض عملية تفاهمية ترمي إلى تحقيق أهداف أطرافها حول الموضوع الذي كان موجباً لوجودها.

خامساً: الأسس التي تقوم عليها عملية التفاوض

من خلال التعريفات السابقة، يظهر أن عملية التفاوض تقوم على جملة من الأسس، أبرزها:

1. التفاوض عملية تتكون من عدة مراحل:
   - تشخيص القضية التفاوضية وتحديدها (القضية محور التفاوض).
   - تهيئة المناخ للتفاوض.
   - قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
   - بدء عملية التفاوض.
   - التوصل الى اتفاق.
   - تقييم ومتابعة النتائج.
2. المفاوضات عملية اختيارية: تقوم على توفر الرغبة في التفاوض.
3. المفاوضات عملية محاطة بالقيود والمحفزات: قيود قانونية، وضغط نفسي.

4. المفاوضات عملية تبادلية: مبدأ الأخذ والعطاء، التنازل والمقابل، ربح/ ربح، ربح/ خسارة.

5. التفاوض عملية تقوم على قدر من الصراع والنزاع صراع الموارد، صراع الوسائل، وصراع القيم.

6. التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع، ولا تقتصر على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية، وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.
7. الهدف: حيث يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها عبر دخوله في العملية التفاوضية، وعلى أساس أهمية هذه الأهداف وأولوياتها وأهميتها يقوم كل طرف بتقديم ما يراه ضروريا ومناسباً للطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.
8. التفاوض يقوم على طرفين أو أكثر لديهم رغبة حقيقية في عملية الاتصال التي يتفاعلون خلالها لتحقيق نتائج مرغوبة بالنسبة لهم، فالتفاوض لا يتم إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف في وجهات النظر بينهم.
9. وجود القناعة لدى كل طرف من أطراف التفاوض بأن التفاوض عبر الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر هو الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
10. امتلاك كل طرف من أطراف التفاوض للقدرات التي تمكنه من إقناع الطرف الاخر بتعديل مواقفه، وتقديم بعض التنازلات من أجل التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف موضوع التفاوض، يقابل ذلك وجود استعداد لدى كل طرف بإمكانية أن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج للأطراف.
11. وجود قناعة وانطباع لدى كل من الأطراف بأن الطرف الآخر لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل وسيلة لتحقيق أو لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض، أي أن ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع به يتوقف على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.
12. نجاح العملية التفاوضية يتوقف على طريقة وأسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى شخصيات ومجموعات التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بينهم.

سادساً: التفاوض والأنماط الأخرى المستخدمة في حل النزاعات

بناءً على التعريفات السابقة، يُمكن التمييز بين التفاوض وبين أنماط أخرى من السلوك التي تُستخدم عادةً في حل النزاعات، أو التواصل بين جملة من الأطراف التي تشترك في نزاع أو مصلحة، مثل المساومة والوساطة والتحكيم.

- **التفاوض والمساومة:** يتشابه التفاوض مع المساومة إلى درجة كبيرة حتى أن البعض يستخدم كلا اللفظين للدلالة عن معنى واحد، لكن في حقيقة الأمر يُعدُّ التفاوض عملية أشمل، والمساومة هي جزء من التفاوض.
- **التفاوض والوساطة والتحكيم:** يختلف التفاوض عن كل من الوساطة والتحكيم في أنه عملية تتضمن مواجهة مباشرة بين طرفين أو أكثر، أي المواجهة بين الأطراف المعنية بعملية التفاوض، فيما تقوم كل من الوساطة والتحكيم على مبدأ دخول طرف ثالث (ليس من أصل النزاع) في النزاع بين طرفين أو أكثر (الأطراف المعنية أساساً بالنزاع).

أي أنه يُمكن القول، إن كل من المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض. ما يجعل من التفاوض عملية أكثر شمولاً واتساعاً.

سابعاً: السمات التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض

لكي يمكننا فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بد من تحديد عدد من السمات، التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، والتي تجعلها تتميز من عمليتي البيع والمساومة، ومن ذلك:

1. توافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.
2. توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتنازعة.
3. الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون، وإن كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.
4. الاقتناع بأن فرض الشروط وإملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاقٍ مرضٍ، وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.
5. الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، التي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم.

ثامناً: أسس ثقافة التفاوض

يعوّل الخبراء، في هذا الميدان، على أهمية تعميق ما يعتبرونه ثقافة التفاوض، من أجل حل ما ينشأ من مشكلات بين بني البشر بشكل فعال، من دون اللجوء إلى القوة. ومن الأسس، التي تقوم عليها هذه الثقافة:

1- التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص، أي تحري الموضوع وتجنب الشخصانية في تناول المسائل.

2- تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين.

3- تعرُّف طبيعة ملامح حوارية كثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- أصول إقامة الحجج.
- تعرّف وظائف الصمت في الحوار التفاوضي.
- تعرّف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت.
- تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور، التي تحتاج إلى توضيح دقيق.

4- تجنب أساليب المغالطات.

5- تجنب التقوقع داخل الذات.

6- انتهاج مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب السقوط في الحب النظري للكمال.

7- تجنب التفكير الأحادي.

8- أهمية تحديد النقاط، التي يمكن التفاوض بشأنها، والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

9- أهمية تحديد أولويات التفاوض.

10- أهمية تقويم الموقف التفاوضي دائماً، لتعرّف المستجدات، التي حدثت أثناء العملية التفاوضية.

11- تجنب سوء الظن بالآخرين.

12- التعرّف على آليات الأسئلة تعرُّفاً جيداً، بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية.

13- مراعاة أسلوب الحوار مع الآخرين وطريقته الملائمة للسياق.

14- مراعاة كم المعلومات التي يلقي بها على ساحة الحوار.

15- أهمية توثيق أحداث التفاوض في المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الدخول في التفاوض.

تاسعاً: الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة التي تعرقل سير عملية التفاوض

في الواقع إن توافر مثل هذه الأسس لتحقيق ثقافة التفاوض وتجذيرها في أي بيئة تفاوضية، ليس بالأمر السهل، لأن هناك مجموعة من الموروثات الثقافية، التي تعرقل مثل هذه العملية، والتي تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة، واكتسبت صفة الديمومة. لقد تنبه الخبراء في ميدان التفاوض إلى هذا الأمر الخطير، الذي يحول دون سريان عملية التفاوض في مساراتها الطبيعية، وحذروا من استمراريته، خاصة في ظل عالم يموج بالصراعات والنزاعات، التي لم يبق حلها عن طريق الحرب مأمون الجانب، لما فيه من أضرار بالغة، وتهديد مباشر لاستمرارية الحياة على كوكب الأرض.

من الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة التي تعرقل سير عملية التفاوض، ما يلي:

- الخوف من الرفض الشخصي: إننا لا نحب أن نطلب شيئاً ونتحمل رفضه، خشية أن نفقد ماء الوجه أو الشعور بالمودة تجاه الآخرين.
- الخوف من كراهية الآخرين: عادة ما يتجاهل المفاوضون المحترفون مثل هذه العواطف، بشكل سريع تماماً، لأنه، حسب ما أظهرته التجربة، من النادر أن يؤثر أي موقف في التفاوض على مدى حب الناس. بل إن أشد أشكال الجدال والاختلاف قد يتطور إلى روابط شخصية قوية.
- الخوف من حدوث شيء: كمن يخاف التنبيه إلى سوء الطعام في المطعم أو الشكوى من سوء الخدمة، بدعوى عدم إيذاء مشاعر الطرف الآخر.
- الشعور بأن محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق أفضل من السلوكيات المشينة: هذا بلا شك ناشئ من تقليد، يسود في كثير من الثقافات، وهو "دعنا لا نثير المشاكل".
- الخوف من الفشل: وهذا من أكثر الأسباب، التي تعوق عملية التفاوض.

إن النتيجة الرئيسة المستخلصة مما سبق، هي ألا تخشى التفاوض، لأنه لن ينقص من محبة الآخرين واحترامهم لك، وأن ممارسة التفاوض، بضوابط جيدة، سيرفع من مستوى العلاقات الإنسانية، ويزيل الخلافات العالقة، ويعزز تحقيق النتائج، التي ترجوها أيّاً كان موضوع النقاش.

إن تعميق ثقافة التفاوض في المجتمع، يحتاج إلى وضع محددات، تؤطر الخصائص، التي ينبغي أن يتصف بها أي مفاوض جيد. لذا فإننا سوف نفرد جزءاً من هذا الموضوع للحديث عن تلك الخصائص في قالب مستقل يتناسب وأهميتها.

عاشراً: تعريف القوة التفاوضية



هي القدرة على التأثير على الطرف الآخر، وهي حاصل ضرب القوة المادية والثقل في الواقع وكفاءة التواصل التفاوضي والقدرة على استثمارها.

القوة التفاوضية = القوة المادية × الثقل في الواقع × كفاءة التواصل التفاوضي



إذا أردنا تحليل العناصر الثلاثة السابقة، يتبين لنا أنها تشتمل على كل من:

- القوة العسكرية.
- المال والاقتصاد.
- تمويل خارجي/ موارد ذاتية.
- القوة الجسمانية/ قوة تحمل ذهني ونفسي.
- تنوع أساليب الضغط.
- البيئة المؤسسية كفاءتها وفاعليتها وتنظيمها.
- شبكة العلاقات التنسيق/ الترابط.
- تعبير عن احتياج موضوعي.
- تعبير عن رغبة كثيرين.
- عدالة وشرعية موضوع التفاوض.
- قانونية الكيان.
- الثقة/ المصداقية.
- الانتشار.

- مرجعية الكيان.
- توفر المهارات اللازمة.
- معرفة بموضوع التفاوض من كافة جوانبه.
- معرفة الخلفية السياسية والاجتماعية والنفسية لكل أطراف التفاوض.
- القدرة على التعرف على طبيعة الطرف الآخر في التفاوض (فرد أم فريق/ استراتيجيات وتكتيكات).
- استخدام لغة تفاوضية واضحة (لتفادي سوء الفهم) وتوحيد المصطلحات المستخدمة.
- القدرة على تنويع الاستراتيجيات والتكتيكات تبعاً لما يستجد.

حادي عشر: خصائص عملية التفاوض

يمتاز التفاوض عن غيره من الأنشطة المشابهة له بعدة خصائص، تتمثل بما يلي:

1. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

2. التفاوض عملية متكاملة ومستمرة: أي عملية متتابعة وحيّة. فهي تبدأ بتقديم مطالب ومشاريع أو مقترحٍ من طرف، ثم يتم تقييمها ودراستها من الطرف الآخر، ثم تقديم تنازلات أو مشاريع مضادة، ثم التوصل إلى اتفاق. خلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول على قدر أكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر. ما يساعد على بلورة مشاريع مضادة وتطوير الموقف التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.
3. التفاوض عملية تبادلية: حيث تتضمن تقسيم أو تبادل واحد أو أكثر من الموارد (الموضوعية)، والتأثير على واحدة أو أكثر من القضايا المعنوية (غير الموضوعية). هذا يعني أن كل طرف يعتمد على الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية.
4. التفاوض عملية تُمارَس في كل النشاطات والمجالات، وهي غير مقتصرة على المستوى الدولي (السياسي، العسكري، الاقتصادي)، بل تطال كافة المستويات داخل الدولة وخارجها.
5. التفاوض أداة لفض النزاع، لكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين الأطراف كافة، وبالتالي إن انهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح. أي أن التفاوض أداة فعّالة للحفاظ على المصالح المشتركة.
6. التفاوض يتصف بالعمومية من حيث مبادئه واستراتيجياته وتكتيكاته، فهو يُطبّق على مختلف أنواع النزاعات.
7. التفاوض عملية هادفة، ويتمحور الهدف بحسم الخلاف وتحقيق الأهداف والغايات المُرضية للأطراف.
8. التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف التفاوضية.
9. التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين.
10. التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منها.

11. الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادةً ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس على تلك العلاقات إيجابياً أو سلبياً كنتيجة للتفاوض. أي أنها لا تعالج مشاكل الحاضر فقط، بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.

12. عملية التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتعتمد على مهاراته في مجال الاتصال واللباقة وحسن التصرف والتعامل مع الآخرين. أي أن التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، سواء تلك القوى المادية أو الموضوعية، وإدراك جميع الأطراف لتلك القوى والقدرة على استخدامها بذكاء.

13. التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.

14. عملية التفاوض تتأثر باعتبارات عديدة، مثل توقعات الخصم، تقديرات المفاوض، سلوك الخصم، العلاقات السابقة واللاحقة، العادات والتقاليد المساندة، اللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة.

15. تتأثر عملية التفاوض بجملة من الاعتبارات الخارجة عن مائدة التفاوض، كالظروف والعوامل الطارئة والمستجدة، التحالفات غير المتوقعة، عامل الزمن، وغيرها من الأمور.

16. يركّز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير، مقارنةً بما يمكن تحقيق في الأجل الطويل، وذلك لعدة اعتبارات، أبرزها:

- الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً.
- الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضاً وعموميةً.
- كفاءة المفاوض غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل، وليس بما يُحتمل أن ينجزه في المستقبل. الأمر الذي يدفع المفاوض للتركيز على الإنجاز قصير الأجل.

ثاني عشر: أهميّة التفاوض

يُمارس الإنسان التفاوض بشكل يومي (مباشر أو غير مباشر)، سواء بين الأفراد أو الدول، فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

- يَتفاوضُ الناس في الأعمال التجارية لشِراء المواد وبَيْع المُنتجات.
- يَتفاوضُ المحامين لحلّ الادعاءات القانونيةِ قَبل أَن يَذهبون إلى المحكمةِ.
- تَتفاوضُ الأمم والدول لفتح حدودهم للتجارة المجّانية.
- في العمل: نَتفاوضُ مع الزبائن.
- في العمل والمؤسسات: نتفاوضُ مع الزملاء ومع الرئيسِ، .... الخ.
- في الحياة الخاصّة: َتفاوضُ مع الزوجة أو الزوج ، والأطفال، والأب والأم والأقارب الخ.

الركائز التي تقوم عليها عملية التفاوض:

من هنا فإن أهمية **التفاوض تقوم على ركيزتين أساسيتين: الضرورة والحتمية.**

إن ضرورة التفاوض تقوم على طبيعة العلاقة التفاوضية القائمة بين الأطراف ذات الصلة بموضوع التفاوض، أي بكل ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها. أما حتمية التفاوض فتتأسس على اعتبار أنها المخرج أو المنفذ الوحيد الذي يتم اللجوء إليه من أجل إيجاد حل مشترك للقضية موضوع التفاوض.

أي أن التفاوض هو الأسلوب المتاح والأخير أمام الأطراف من أجل الوصول إلى حل مشترك، خاصة وأن كل طرف يمتلك درجة معينة من السلطة والقوة، لكنه لا يمتلك كل السلطة والقوة بالشكل الذي يسمح له بفرض إرادته على الطرف أو الأطراف الأخرى، لذلك يصبح التفاوض الخيار الأخير لحل المشكلة موضوع التفاوض. من هنا يمكن اعتباره الأسلوب الأكثر تأثيراً ونجاعةً وتتويجاً لمراحل متعددة في سبيل حل نزاعٍ ما.

التفاوض والحل العسكري:

رغم أن البعض يرى في العمل العسكري أو الحرب أسلوب أكثر سرعة في فرض إرادة طرف على طرف آخر، إلا أن هذا الأسلوب وإن كان يؤدي إلى نتائج سريعة، لكنها لا تعدو أن تكون مؤقتة ومرحلية.

فالحرب وإن كانت أسرع، إلا أنها لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. من هنا، يُعدُّ التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار. على أن يؤخذ بعين الاعتبار ضرورة التحفظ والتأكد من صدق النوايا ومن القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة.

وسائل إنجاح العملية التفاوضية:

من أجل إنجاح العملية التفاوضية يتم استخدام كافة الوسائل والأدوات الممكنة، مثل: الحوار، مقارعة الرأي، الحجة بالحجة، الدليل بالدليل، الضغط المباشر وغير المباشر، التلويح بالقوة، والتحالفات وغير ذلك، ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية تكون مقبولة من قبل جميع الأطراف.

تأسيساً على ما سبق، تُعدُّ المفاوضات من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، بحيث بات يُطلق على عصرنا اليوم بأنه عصر التفاوض. ذلك كونه عمل يومي حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات، ووسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضى والاقتناع حول المسائل العالقة. رغم عدم وجود نظريات أو مدارس (عامة أو خاصة) بشأن التفاوض، لكن يوجد مداخل نظرية ومناهج متطورة بهذا الصدد، يُمكن أن نطلق عليها (مجازاً) نظريات التفاوض.

يمكن تحديد أبرز النقاط التي تُظهر أهميّة التفاوض بما يلي:

- إن التفاوض يشكل أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزاعاتهم ومشكلاتهم.
- إن التفاوض أحد أهم الطرق التي يستخدمها الأفراد أو الجماعات للوصول إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- يشكل التفاوض بديلاً ممكناً وربما وحيداً عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين الأطراف رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم
- أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.

- التفاوض (كوسيلة وأسلوب لحل المشكلات وتسوية الخلافات ومعالجة الأزمات) له التأثير الأقوى في نفوس الأطراف موضوع التفاوض.
- نظراً لأهمية هذا المجال واتساع نطاقات استخدامه، أصبح محط اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية، ما أكسب هذا المجال أهمية جديدة.

المميزات التي يمكن الحصول عليها من التفاوض:

- يَجعلُك ناجح في كلّ سمات الحياة.
- يجعلك تسيطرْ على حياتك وتنجز الذي تُريده.
- يطوّرْ من قوَّتك على الآخرين.
- يجعلك تحصل على كُلّ شيء تُريدُه.
- إذا لم تتفاوض، سيكون كل شيء تريده تحت السّيطرة من قِبل شخص آخر.



الخلاصة:

يعد التفاوض أحد أبرز العلوم التي باتت تحتل أهمية خاصة، نظراً للدور الذي تلعبه مؤخراً في واقع الأفراد والمجتمعات. حيث هناك مفاهيم عامة وخاصة للتفاوض، وله سمات وخصائص محددة، كذلك يوجد مجموعة من الأسس يقوم عليها.

ويوجد علاقة تربط التفاوض بغيره من العلوم القريبة منه، كما يوجد آلية للتميز بين التفاوض وبين أنماط أخرى من السلوك التي تُستخدم عادةً في حل النزاعات أو التواصل بين جملة من الأطراف التي تشترك في نزاع أو مصلحة، مثل المساومة والوساطة والتحكيم. وكذلك هناك سمات ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، وأسس تقوم عليها ثقافة التفاوض، وهناك موانع ثقافية ومفاهيم خاطئة تعرقل سير عملية التفاوض. وسلطنا الضوء على مفهوم

القوة التفاوضية، والخصائص الكبرى للعملية التفاوضية، وأهمية العملية التفاوضية، والمميزات التي يمكن الحصول عليها من التفاوض.

تمارين:

أردت أن تشترى سيارة وأعجبك إعلان عن الماركة والموديل الذي ترغب في شرائه بسعر 2 مليون ليرة سورية وخمسمئة ألف ليرة سورية. ما يمكنك توفيره من هذا المبلغ هو مليونين وثلاثمئة ليرة سورية من بيع سيارتك الحالية.

ذهبت إلى البائع وأبديت رغبتك الجادة للشراء وأن قدرتك النقدية مليونين وثلاثمئة ألف ليرة سورية فقط، وافق البائع على هذا الثمن:

ماذا تفعل:

- هذا يًعد عرض لا يجب رفضه.
- تترد من موافقة البائع السريعة.
- تعتبر أنها فرصة عظيمة حصلت عليها.

المراجع

1. عمر حسن أحمد بدران: "فن الحوار والتفاوض"، مكتبة جزيرة الورد، مصر ، 2005.

2. Prof.Dr. Ahmed Fahmy Galal (2005) NEGOTIATION SKILLS, for Pathways to Higher Education Project, Faculty of Commerece, Cairo University.
3. UNIVERSITY OF BRISTOL (2008): Negotiation Skills, online, https://www.ubu.org.uk/training/courses-on-offer/negotiation-skills.

الوحدة التعليمية الثانية

عناصر العملية التفاوضية

أولاً: المقدمة

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية. من هنا، فإن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

ثانياً: المبادئ الرئيسية للعملية التفاوضية

إن أي عملية تفاوضية تقوم على جملة من المبادئ الرئيسة المكوّنة لها، يُمكن إجمالها عموماً بـ:

- **مبدأ القدرة الذاتية:** أي قدرة المفاوض على تفهمه للقضية وأبعادها، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث سلوكه وأفكاره. كما يتمثل في قدرته على القيادة والإشراف ومهاراته في الاتصال والحوار والإقناع.
- **مبدأ المنفعة:** أي الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها، سواء أكان ذلك مكسب أو تقليل للخسائر والأطراف.
- **مبدأ الالتزام:** التزام كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف والمنافع للطرف الذي ينتمي إليه، وكذلك التزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات واحترام المواعيد المحددة بأوقاتها.
- **مبدأ العلاقات المتبادلة:** أي المحافظة على استمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.
- **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** أي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع .

<u>إن تنفيذ المبادئ السابقة يحتاج بدوره إلى جملة من الأساسيات، هي:</u>

- الأطراف التفاوضية: حيث لا يمكن أن تتم عملية التفاوض بدون أطراف.
- الحاجة أو الهدف من التفاوض: تبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض الأهداف والمصالح المشتركة للأطراف.
- قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض: أي الموضوع أو القضية التي أثارت حفيظة أطراف التفاوض، والذي لا معنى للتفاوض بدونها.

- الإرادة: حيث لا يتم فرص التفاوض ولا الحلول على أي من أطراف التفاوض، بل تأتي من إرادتهم وقناعتهم بضرورة وأهمية المفاوضات.
- الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي كافة الأطراف.
- الإيمان بأهمية الحوار والتفاوض: هذا يعني الاعتقاد الكامل لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش، وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب يرضي أطراف التفاوض.

ثالثاً: عناصر العملية التفاوضية

كي يستطيع المُفاوِض أن يُدير عملية التفاوض بنجاح، لا بدَّ له أن يُلِمَّ بعناصره، وبالكيفيَّة التي تؤثِّر بها هذه العناصر على جهوده التفاوضيَّة.

من أجل فهم العملية التفاوضية بشكل دقيق، يجب تحديد وضبط عناصرها. **وهي:**

أولا: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي، يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً، وتأثيراً أو تأثراً. التفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر، هي:

1. الترابط: أي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها. ما يعني أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
2. التركيب: يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرّف والتمييز: يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرّف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
4. الاتساع المكاني والزماني: يقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
5. التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف. من ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
6. الغموض: يطلق البعض على هذا الموقف (الشك)، حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي بعض من الشك والغموض النسبي، الأمر الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوض، خاصةً وأن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

عادةً، يتم التفاوض بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. من هنا، فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى:

- أطراف مباشرة: الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.
- أطراف غير مباشرة: الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور التفاوض حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون. قد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ.

من خلال القضية المُتفاوَض بشأنها، يتحدد:

- الهدف التفاوضي وكذلك غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض.
- النقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل.
- التكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساس تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

كذلك يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية، وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي. من ناحية أخرى، فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

<u>الأهداف التي تعود على المفاوض من التعامل مع الأهداف:</u>

- سهولة التعامل مع الأجزاء وقياس نتائجها.
- تقويم وتأخير الأجزاء والاستفادة من ذلك في العملية التفاوضية.

- تكون أكثر تحكماً في الأمور.
- شعورك بالقوة وأنك تركز على الهدف ثم تنتقل إلى الآخر.
- توزيع وقتك وجهدك على مسار التفاوض.

إن المفاوض الذي لا يستطيع التعامل مع أهدافه يقدّم لمنافسه زمن كبير كي يتلاعب ويحقق أهدافه، ولذلك فإن تجزئة الهدف يساعد على استخدام محتويات التفاوض بمهارة.

خامساً: **المعرفة التفاوضية والمعلومات:**

كلما زادت المعرفة بالقضية التفاوضية والمُفاوضين والمعلومات عنهما، زادت فُرَص النجاح في التفاوض وتحقيق مكاسبَ مُخطَّطٍ لها، وذلك لأن المعلومات تُمكِّن المفاوض من التفكير في بدائلَ وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعّالة، ما يَزيد من فرص النجاح في عملية التفاوض.

يحتاج المفاوض إلى نمط معين من المعارف حتى يكون قادراً على الفعالية في التفاوض، والسؤال الذي يبرز هنا، ما هي المعرفة التي يكون المفاوض بحاجة إليها لتحقيق مكاسب في عملية التفاوض، وهل هي مقتصرة على تلك المعرفة الخاصة التي يجب أن يتمتع بها، أم أن هناك أنماط أخرى من المعرفة؟

يمكن بداية تحديد نمطين أساسيين للمعرفة التي يحتاجها المفاوض:

- معرفة المُفاوِض لنفسِه وقدراته وإمكاناته، ومعرفته لأهدافه، نقاطِ ضعفِه وقوَّتِه، حدودِه الزمنيَّة، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.
- معرفة الطرف الآخر: كالمعلومات الشخصيَّة عنه، المعلومات المتَّصلة بالعمل بشكل عام، وبالقضية بشكل خاص، وتحليله لها بنفس الطريقة التي حلَّل بها نفسه، (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، والنقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

المعلومات المهمَّة في عمليات التفاوض:

المعلومات المطلوبة: إن عملية الإكثار من جمع معلومات كثيرة ليست ذات صلة بالموضوع، قد يكون لها تأثير سلبي، فهي تسهم في تشويش المفاوض وإرهاقه بمعلومات غير محتاج لها، ما قد يصيبه بالحيرة، وتشتيت الفكر، وضياع الجهد. لذلك يجب على المفاوض أن يركز فقط في القضية التفاوضية على المعلومات الحقيقيَّة المطلوبة والمناسبة للموضوع.

المعلومات في الوقت المطلوب: يجب أن يمتلك المفاوض ما يحتاجه من معلومات في الوقت المناسب، ولا فائدة من الحصول عليها بعد انتهاء الحاجة منها. مثال: عندما يتقدم طالب ما للدراسة في جامعة معينة، يتوجب عليه معرفة الجامعات والتخصُّصات، وأساليب القَبول قبل موعد بداية العام الدراسيِّ، لأنهَّ إذا تأخَّر عن هذا الموعد يَكون الوقت قد فات، فلا تنفعه معرفتُه في اتخاذ القرار المناسب.

المعلومات الدقيقة المحدَّدة: أي حصول المفاوض على كافة المعلومات المتعلقة بالقضية التفاوضية، بما في ذلك تلك التفصيلية منها بشكل دقيق وواضح لا لُبس فيه. إن هذه الدقة في المعلومات تُعين متَّخِذَ القرار على اتخاذ القرار الصائب، كما لا بدَّ لنا مِن الكلام هنا عن المشروعية في الحصول على هذه المعلومات، فالوصول إليها لا بدَّ من أن يكون بطريق مشروع.

سادساً: القوة أو القدرة:

يُقصَد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المُفاوَضات وفي سير الأحداث، أو السيطرة عليها. مصدر هذه القوة أو القدرة لدى المفاوض تنبع أساساً من المعرفة، فيتمُّ اكتسابها من الفرق بين ما تَعرِفُه من موقف الجانب الآخر، وبين ما يعرفه هو عن موقفك. لذلك يُقال عادةً إن مِيزان القوة في العملية التفاوضية ليس

ثابتاً، وإنما قد يَنتقِل من جانب إلى آخر مع تكشُّف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعيَّن على كلا الطرفين الالتزامُ بها. لذلك المفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحِه.

هنا يمكن إيراد جملة من الأفكار الرئيسة حول القوة أو القدرة:

1- القوة قد تكون حقيقية أو مُفترَضة، فإذا افترض أحد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقيةً أم لا بالنسبة إليه.

2- تكون القوة فعَّالة فقط إذا كان المفاوضون مدرِكين لها، فإذا كان المفاوض يَعلم أن الطرف الآخر يحتاج إلى منتَج معين ولا غنى له عنه، لأنه الوحيد الذي يَصلُح له، فإن هذه المعلومة سوف تمنَح الطرف الآخر ميزة في العمليَّة التفاوضيَّة. غير أنّه إن كان لا يُدرك ذلك، فإنه هنا لا يمتلك القوّة في واقع الأمر.

3- القوَّة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط، فإذا كان رئيس إحدى الشركات يَشعُر بالهيبة والرهبة من مركزِه، ويشعر أن الكرسيَّ الذي يَجلس عليه أكبرُ من حجمه، فإن هذه الميزة تُصبح معدومةً بالنسبة له، وتُصبح قوته غير مؤثرة مهما حاول أن يُظهِر من قوة.

4- لا توجد حاجة لاستخدام القوّة حتى تُصبِح فعالة، فإذا كان المفاوض يَخشى مثلاً من عدم استمرار أحد العملاء القدامى في الشراء منه ما لم يقدِّم تنازُلات له في السعر، ففي حالة عدم استخدام الطرف الآخر هذه الميزة فإنها لا تزالُ تعمَل لصالح المُفاوِض.

5- استخدام القوة قد ينطوي على مخاطرة، إن الاستخدام المفرط للقوة من جانب المفاوض قد يعود بنتائج عكسية على العملية التفاوضية. فقد يحقق المفاوض مكسباً في التفاوض وتكون كفّة المفاوضات لصالحه، غير أن الاستخدام المفرط للقوّة قد يكون له عواقبُ سلبية.

سابعاً: عامل الوقت.

يلعب الوقت أو الزمن دوراً بالغ الأهمية في العملية التفاوضية، وقد يكون ذا تأثير خطير إذا لم يتمكن المفاوض من امتلاكه أو مجاراته. فالمفاوض يجب أن يكون قادراً على التحكُّم في الضغوط الواقعة عليه من

جرَّاء المحددات الزمنية المطلوبة منه، وعليه الالتزامُ بها. ثم عليه في المقابل وبنفس الدرجة، أن يستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإنَّ ذلك يُمكِّنه من التحكُّم في سير عملية المُفاوَضات.

يُمكن هنا أن نقدم مثالاً بسيطاً عن تأثير الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الالتزام بها على سير العملية التفاوضية ونتائجها: حين يكون الهدف شراء بدلة من الصوف، فإن كان المفاوض (المشتري) في بداية فصل الشتاء تجد أن المفاوض الآخر (البائع) يُحاولُ أن يستغل الضغط الزمنيَّ الذي يُشير إلى دخول البرد واحتِمال تساقُط الثلوج قريباً، ولا بدَّ للمُشتري من شرائها. في حين يختلف الوضعُ عندما يكون الحال في نهاية الموسم، فتكون النقطة لصالح المُشتري.

ثامناً: شروط التفاوض:

1- القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة، والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه، وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوَض بشأنها.

2- المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

بناء على هذه المعلومات، يتم وضع برنامج للتفاوض محدَد المهام ومحدَد الأهداف، وتتاح له الإمكانيات وتوفَّر له الموارد.

3- القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق. من ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق، وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيُّف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، وليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوِض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوِض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4- الرغبة المشتركة:

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، واقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدٍ له.

5- المناخ المحيط:

يتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

- القضية التفاوضية ذاتها:

يجب أن تكون القضية التفاوضية ساخنة، وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة، حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالةً واحتراماً بين هؤلاء الأطراف. فإذا لم يكن هناك هذا التوازن، فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم، بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

تاسعاً: خطوات التفاوض:

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها، وهي بمثابة سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. إن نتائج كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة، وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة. بهذا الشكل، تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج.

1- الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

تعدُّ أولى خطوات العملية التفاوضية. يتعين خلال هذه المرحلة القيام بما يلي:

- معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوَض بشأنها، ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة.
- تحديد كل طرف من أطراف القضية الذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

- إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة.
- التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو الاتفاق أو الفهم المشترك بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية.
- تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز والمركز في التعامل. خلال التفاوض يتم نقل وتوسيع هذا المركز التفاوضي تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

تستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر. وبشكل عام يتم خلال عملية المفاوضات التمهيدية العمل على:

- تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما.
- تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف، والتي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. كذلك أكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد.
- الابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض، والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.
- تغيير اتجاهات الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

2- الخطوة الثانية: قبول الخصم للتفاوض.

تُعدُّ عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، وتشكل المرحلة الأهم التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المفاوضات. فكلما اقتنعت كافة الأطراف بأهمية التفاوض، وبأنها الطريق الوحيد لحل النزاع أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، كانت المفاوضات أكثر يسراً. هذه المرحلة يجب خلالها التأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

3- الخطوة الثالثة: تهيئة المناخ للتفاوض.

هذه المرحلة تعدُّ مستمرة وممتدة، تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض. في هذه المرحلة، يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه، واكتشاف استراتيجيته في المفاوضات، وردود أفعاله تجاه الأفكار التي يتم طرحها. عادةً ما تكون هذه المرحلة قصيرة.

4- الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية، والإعداد لها تنفيذياً.

تشتمل هذه المرحلة على:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة، وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

5- الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

تشتمل هذه المرحلة على عدد من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بواسطتها:

1. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
2. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبشكل خاص تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
3. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل: الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي، والضغط النفسي.
4. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
5. استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسب القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزيئاتها.

6- الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. هنا، يجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب، وتُراعى

فيها كافة اعتبارات الشكل والمضمون، ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات، من أجل أن لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

عاشراً: مراحل العملية التفاوضية.

من خلال ما سبق ذكره عن عناصر العملية التفاوضية، ظهر واضحاً وجود ثلاث مرتكزات أساسية في التفاوض. وهي:

- المفاوضون
- عملية / موضوع التفاوض
- الطرف الآخر في التفاوض

لذلك يمكن تحديد الضوابط المتعلقة بكل مرتكز من هذه المرتكزات خلال المراحل المتلاحقة والمتعاقبة للعملية التفاوضية.

<u>مرحلة ما قبل التفاوض.</u>

1- تحديد معايير اختيار المفاوضين.

- عملية اختيار المفاوضين (فرد أو أكثر).
- تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل مفاوض.
- تحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد الموضوع الذي سيتم التفاوض حوله.

2- طبيعة العملية التفاوضية.

- جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع.

- تحديد الأهداف والأولويات.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية.
- تحديد الزمان والمكان.
- جمع المعلومات حول ثقافة الطرف الآخر.
- معرفة أهداف الفريق الآخر.
- معرفة صلاحيات وحدود الفريق الآخر.
- تحديد نقاط القوة والضعف.

<u>مرحلة التفاوض</u>

1. إعادة تقدير نقاط القوة والضعف أثناء ممارسة التفاوض.
2. الاستخدام الأمثل لمهارات التفاوض.
3. الاتفاق على القواعد التي يتوجب العمل بها أثناء التفاوض.
4. تبادل المعلومات الأساسية.
5. طرح أفكار أولية حول الموضوع من الطرفين.
6. مناقشة الاختلافات بين موقفي الطرفين.
7. إعادة تقدير الموقف.
8. تقديم طروحات بديلة ومناقشتها.
9. الاستعانة بطرف ثالث / وسيط عند الحاجة.
10. الوصول إلى اتفاقيات مرضية ببرامج محددة.
11. إعادة تقدير نقاط القوة والضعف للفريق الآخر.
12. دراسة المهارات التفاوضية للطرف الآخر.

<u>مرحلة ما بعد التفاوض</u>

1- تقرير عن العملية التفاوضية ونتائجها بحيث تمثل خبرة تراكمية للجهة التي يمثلها المفاوض.

2- تدوين ما تم الاتفاق عليه وتوقيعه.

3- متابعة تنفيذ الاتفاق (عند تأزم تنفيذ ما تم الاتفاق عليه يمكن إعادة العملية التفاوضية من جديد).

4- تقرير عن الفريق الآخر وكفاءته، والتعلم من خبرة الفريق الآخر (ايجابياته / سلبياته).

5- تدريب آخرين في داخل الكيان.

الحادي عشر: مراحل التفاوض الناجح:

<u>أولاً: مرحلة التحليل.</u>

عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف، وعلى المفاوض الناجح أن يستعد في هذه المرحلة باتباع جملة من الخطوات المهمة. هي:

- الإعداد الجيد: على المفاوض أن يحلل جيداً السبب الذي يطالب من أجله بموضوع ما، ولا يجب عليه الاكتفاء بتحديد الموضوع التفاوضي، والحرص على معرفة المصالح المتوقعة للمفاوضين الذين يتفاوض معهم. يمكن القيام بذلك عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض، وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- التعلم: ذلك عن طريق الإنصات الجيد لما يقول الآخرون في جلسات التحضير للتفاوض. قد يحتاج المفاوض إلى الاجتماع بكل طرف على حدة للتعرف على مصالح ومواقف الأطراف المعنية. كما يتوجب عليه احترام الأطراف الأخرى، وأخذ آرائهم جدياً في الاعتبار وتحليلها موضوعيا.
- مراجعة الذات: على المفاوض مراجعة مواقفه مع نفسه، ومراجعة افتراضاته عن موقف الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات.
- التعرف على أسلوب وآليات الطرف الآخر في عملية التفاوض: ذلك عن طريق معرفة خبرات الآخرين الذي سبقوه في التفاوض مع الأطراف ذاتها.

ثانياً: مرحلة التخطيط.

بناءً على التحليل الذي يقوم به المفاوض في المرحلة السابقة، يقوم بإعداد خطة التفاوض. يجب أن تشتمل الخطة على:

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوِض.
- إعداد تصور للمطالب التي تعد غير أساسية، والتي يمكن الاستغناء عنها في مقابل مصالح أهم تطرح من الجانب الآخر
- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
- إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.
- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي).

في هذه المرحلة الهامة، يجب على المفاوض أن يتبع جملة من الخطوات، أبرزها:

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء العملية التفاوضية.
- التركيز الشديد في المفاوضات، وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة، وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي، حيث أن تكرار الإجابة ذاتها لا يؤدي إلى تقدم المفاوضات
- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق، والتأكيد عليها بدون تهديد.
- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح، واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.

- في حال وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، يجب على المفاوض التغلب على هذه الحالة عبر اتباع ما يلي:
  - يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
  - طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم، والنظر في الأسباب التي جعلت كل طرف يتمسك بموقفه.
  - مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
  - من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة، وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه، وذلك يوجِد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
  - استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة، وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
  - تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

الثاني عشر: متى تنتهي المفاوَضات؟

تنتهي المفاوَضات في حالتين:

- الحالة الأولى: عندما يتصوَّر أحد الطرفين أن الطرف الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فإن التفاوض ينتهي. إلا أن النتيجة قد تكون غير مُرضية، فالجانب الذي يفقد القوة تماماً

يشعر بأنه تعرَّض للخسارة، والإساءة، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يَكون حلاً يفوز فيه كِلا الطرفَين.

- الحالة الثانية: عِندما يتصوَّر الطرَفان وجود نوع من التوازُن في القُوى، فإن الاتفاق على حلٍّ وسط هو الخُطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محقِّقة نتيجة مرضية للطرفين. إن الاتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذِّي الشعور بتحقُّق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقاً .

رابعاً: الخلاصة التي يتمُّ التوصُّل إليها من معرفة عناصر التفاوُض

1- الطرف ذو المعرفة "المعلومات" الأكبر والأكثر دقةً، والتي تكون في وقتها المُناسِب هو الذي يسودُ في التفاوض.

2- الطرف الواقع تحت ضغط الزمن أكثرَ مِن الآخر يكون موقفُه في التفاوض ضعيفاً عموماً.

3- يجب أن يُحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما، للتشجيع على التوصل لحلٍّ وسط، والتحرُّك نحو حلٍّ يحقِّق الفوز للطرفين معاً.

خامساً: أساسيات يجب مراعاتها خلال العملية التفاوضية

لا بدَّ للمُفاوِض من مُراعاة بعض النقاط الأساسية والتي قد تشكل عوامل خطيرة من شأنها أن تكون نقاطَ ضعفٍ له، بينما تكون نفسها نقاطَ قوة للطرَف الآخر، ومن هذه النقاط:

1- من الخطأ أن يذهب المفاوض إلى عمليَّة التفاوض وهو غير مُؤمنٍ بالحصول على نتيجة إيجابية. يجب على المفاوض أن يكون عازماً على الحصول على مكاسب.

2- من الأفضل أن تتم المفاوضات في أرض المُفاوِض وليس في أرض الطرف الآخَر، لأنَّ المكان مهم جدًّا. فربما اختار الطرف الآخر مكاناً يشعر فيه بالقوة، فينعكس الأمر على المفاوِض سلبياً فيشعر بالضعف، وهنا قاعدة تفاوضية مُهمَّة في هذا المجال تقول: "دعهُ يأتيك ولا تأته".

3- لا بدَّ من الإعداد الكامل لعمليَّة التفاوض من كافة الجوانب، وعدم الاستهانة بالطرف الآخر، وضرورة معرفة كل التفاصيل عنه. بالإضافة إلى عدم الشروع في التفاوض قبل أن يحصل المفاوض على كل المعرفة والمعلومات الضرورية في القضية التفاوضية.

4- لا تُفاوض أكثر من شخص أو جهة في جلسةٍ واحدة، للأسباب التالية:

- أيُّ إيحاء سلبي من أحدهم قد يؤثِّر على الآخر.
- تداخلات الأسئلة قد تُضيِّع فكرةَ الموضوع.
- نجاح أحدهم أو فشله قد يؤثِّر على الآخرين.

الخلاصة:

من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعملية التفاوضية، مبادئ التفاوض، وعناصر العملية التفاوضية (الموقف التفاوضي، أطراف التفاوض، القضية التفاوضية، الهدف التفاوضي، المعرفة التفاوضية والمعلومات، القوة أو القدرة، عامل الوقت، شروط التفاوض، خطوات التفاوض، مراحل العملية التفاوضية وضوابط كل مرحلة، مراحل التفاوض الناجح، ومتى تنتهي المفاوَضات).

وهناك معلومات متعلقة بكل مرحلة من مراحل التفاوض، ومبادئ أساسية كبرى تشتمل عليها، وأيضاً يوجد مجموعة من الأمور والمبادئ التي يجب على المفاوض أن يراعيها خلال العملية التفاوضية بشكل عام، وفي كل مرحلة من مراحل التفاوض بشكل خاص.

تمارين الوحدة الثانية:

يتوجب عليك القيام بشراء ثياب صوفية استعداداً لفصل الشتاء، تحاول من موقعك (كمفاوض) أن تحصل على الثياب بأقل سعر ممكن وأجود نوعية من الصوف. لكن، في المقابل المفاوض المقابل لك (البائع) يمارس بعض الضغوط عليك.

كمفاوض قم بتحديد الموقف التفاوضي للطرف المقابل لك، ومن ثم قم بتحديد خياراتك أنت والقرار الذي ستتخذه في نهاية العملية التفاوضية (للشراء والبيع بينك وبين البائع).

مراجع الوحدة الثانية:

1. ويليام أورى: "فن التفاوض"، ت. د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
2. د. محمد عبد الغني حسين هلال: "مهارات التفاوض"، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2002.
3. د. ثابت عبد الرحمن إدريس: "التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.

الوحدة التعليمية الثالثة

أنـــــواع التفـــــــــاوض

أولاً: المقدمة

منذ القدم، شكّل الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات، فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية، الوسيلة المثلى للتفاهم والتوافق، لقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، يُضاف إليها أحياناً أسلوب الوساطة عبر إدخال طرف ثالث للمساعدة في إنجاح الحوار بين الأطراف المعنية.

لقد كان الاتصال والمحادثات الشفوية أسلوباً فاعلاً في كل أنواع الحوار والنقاشات، سواء في العلاقات والمعاملات التجارية كالبيع والشراء والمقايضة، كذلك في المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها. لقد تم اعتماد مبدأ التفاوض كوسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر.

مع تطور الإنسان وتقدمه، وعبر مراحل الحضارات الكبرى، زاد الاهتمام بالتفاوض كوسيلة فاعلة لتنظيم العلاقات الخارجية، ويذكر هنا أن المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقة. ومع نشوء الأمم بمفهومها الحديث، وظهور الدول بشكلها الحديث والمعاصر (بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية) ونتيجة لتطور وتعقد العلاقات وأنماطها بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة وخارجها، زاد الاهتمام بالتفاوض لتطوير العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة.

في ظل هذا التطور، أصبح التفاوض (سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي) أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخنق الأزمات، وإحلال الوفاق، وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل، وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة، وبين الحقوق والواجبات. وبناء على ذلك يُمكن القول إن التفاوض بات يتفرع إلى أنواع متعددة بحسب الحاجة إلى التخصص المطلوب في القضية التفاوضية.

ثانياً: أهميّة تحديد وضبط أهداف التفاوض

قبل الخوض في أنواع التفاوض وميادينه، تبرز أهميّة تحديد وضبط أهداف التفاوض.

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساس تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه، وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف المرحلية والجزئية وفقاً لمدى أهميّة كل منها، ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

عموماً يُمكن إجمال أهداف التفاوض بالنقاط التالية:

- فهم أسلوب الطرف المفاوض، ومراعاة المواقف المتشددة التي قد تخل بالتفاوض.
- تطوير العلاقة الشخصية بالطرف الآخر، والابتعاد عن الاستغلال.
- التركيز على التفاصيل، خاصةً إذا كان هناك مشاكل على الاتفاق.
- الابتعاد عن الحساسيات القومية.
- التفاهم عن طريق الجلسات الرسمية وغير الرسمية.

لقد أصبح التفاوض ميدان من ميادين التعامل اليومي، يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات. من هنا فإن للتفاوض أنواع متعددة، بحسب الغاية والهدف منه.



ثالثاً: أنواع التفاوض من حيث الأهداف

1- تفاوض الكسب للجميع:

يقوم هذا النوع من التفاوض على مبدأ المصلحة المشتركة لجميع الأطراف المتفاوضة، و يكون التركيز على ما يحقق مصالح الطرفين أو الأطراف (أكسب- أكسب). في هذا النوع من التفاوض تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معاً وبشكل تفاعلي وابتكاري للوصول إلى حلول واتفاقات محددة يستفيد منها الجميع. يتضمن هذا النوع التفاوضي إدراك الأطراف ضرورة الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة.

الاستراتيجيات التفاوضية التي يجب على أطراف التفاوض تبنيها في هذا النوع من المفاوضات هي تطوير التعاون، وتعميق العلاقة القائمة، وتوسيع نطاق التفاوض إلى مجالات أخرى.

2- تفاوض الكسب لطرف واحد فقط:

يقوم هذا النوع من التفاوض على مبدأ أن يكسب طرف واحد على حساب الطرف الآخر / الأطراف الآخرين، وتحقيق مصلحته في المقام الأول. كل مكسب يحققه طرف يعني خسارة مقابلة للطرف الآخر. يستعمل هذا النوع عادةً عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين / الأطراف، أو عندما يكون الهدف من التفاوض مرحلياً.

استراتيجيات التفاوضية التي يجب على أطراف التفاوض اتباعها في هذا النوع من التفاوض هي استراتيجيات تصارعية، مثل إنهاك واستنزاف الطرف الآخر، والسيطرة عليه.

3- **تفـاوض الوسيـط:**



إن دراسة مثل هذا النوع من التفاوض يعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم، سواء في مجال التجارة والاقتصاد، أو في صراع الدول وإدارة الأزمات. يُعرف هذا النوع من التفاوض في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، ففي حين أن الوسيط يتم اللجوء إليه باعتباره محايداً ومتحرراً من قيود عديدة من شأنها أن تخدم عملية التوفيق بين الأطراف المتصارعة أو المتنازعة. يميل المتخصصون في قضايا التفاوض إلى اعتبار هذا النوع من التفاوض (تفاوض الوسيط) منجزاً خاصاً في المجال السياسي.

الاستراتيجيات المتبعة في هذا النوع التفاوضي هي:

– الاستراتيجية الابتكارية: كتلك التي تبتكرها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة بين المنتج والجمهور، أو في محاولة لاستقطاب جمهور ما إلى منتج أو خدمة ما.

– استراتيجية النوعية المتميزة: توظف هذه الاستراتيجية من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة بهدف الحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الحفاظ على مستوى معين من جودة النتائج أو الخدمة، بما يجعلها دائماً في مستوى جودة مفضلة لدى المستهلك عن السلع المنافسة.

– استراتيجية التحصين: وهي الاستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة باستخدام إمكاناتها ومصادرها للاحتفاظ بالزبون والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، وذلك للحفاظ على هيكل الأسعار التي تُوازِن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك. تُوظَف هذه الاستراتيجية كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للشركة.

– استراتيجية الاستفزاز أو المضايقة: هنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الاستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتها لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة، أو من خلال العملية العلنية للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب منتجاتهم للسوق. قد تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تدمير المنافسين، لا سيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الاستراتيجية. من الجدير الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية يتم اللجوء إليها من قبل الشركات التي ليست لها قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من السوق.

4–تفاوض لتهدئة الأوضاع:

يهدف هذا النوع من التفاوض إلى تهدئة الأوضاع، أو تمييعها وذلك إما لصعوبة البت في القضية التفاوضية، أو لخفض مستوى حالة الصراع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر موائمة لطرف ما أو للطرفين معاً.

5-تفاوض الحسم السريع:

هذا النوع من التفاوض يهدف إلى حل أو حسم قضية التفاوض سريعاً وبشكل نهائي، وذلك إما بسبب الوقت الذي يشكل عامل ضغط قوي على أحد الأطراف أو على جميع الأطراف، أو لأن القضية أو المشكلة لا تمثل أهمية كبيرة.

6- تفاوض للتأثير على طرف غير ظاهر:

يحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم، وذلك لجذبه لوجهة نظر معينة، أو لتحديد دوره بخصوص خلاف أو صراع مع الخصم المباشر.

رابعاً: أنواع التفاوض من حيث أطراف التفاوض



1- **تفاوض بين الأشخاص:** مثلا كأن يحدث التفاوض بين شخصين أو أكثر بهدف موضوع أو قضية محددة كشراء أو تبادل أو الحصول على خدمة ما.

2- **تفاوض داخل الجماعة:** يحدث هذا النوع بين أعضاء أسرة أو جماعة محددة (نقابة أو جمعية أو مؤسسة أو منطقة).

3- **تفاوض بين الجماعات / متعدد الأطراف:** كلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية. هذا النوع يحدث بين جماعات داخل دولة واحدة أو بين دول، أو بين دول ومنظمات أو مؤسسات دولية. يأتي التعقيد في هذا النوع من التفاوض للأسباب التالية:

- لتزايد المصالح وتنوعها بين الأطراف.
- لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.
- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

- التعرض للضغط الجماهيري.
- الحاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق.

خامساً: أنواع التفاوض من حيث مجالات التفاوض



يشتمل هذا النوع من التفاوض على الكثير من المجالات والميادين، أما أبرز مجالاتها فهي:

1- التفاوض السياسي أو الدبلوماسي:

تتعلق المفاوضات السياسية والدبلوماسية بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض، وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال. إن التفاوض السياسي والدبلوماسي يُعد شكل من أشكال التهدئة دون اللجوء إلى العنف.

ينحصر هذا النوع من التفاوض في العلاقات بين الدول، سواء أكان تمثيلاً دبلوماسياً أو معاهدة أو اتفاق أو بصدد نزاع أو أزمة بين دولتين أو أكثر. يشتمل هذا النوع من التفاوض على طرق متعددة للتفاوض السياسي أو الدبلوماسي، أبرزها:

- طريقة التفاوض الدبلوماسي العادي: باستخدام مساعدي السفراء لدى الدولتين صاحبتي المشكلة لحلها في أضيق إطار.
- المساعي الحميدة: عبر إشراك طرف ثالث لتنشيط الحوار وتقديم المساعدة والمشورة للطرفين.
- الوساطة: عبر إشراك طرف ثالث يكون دوره أكثر فاعلية ومساهمة في حل المشكلات القائمة.
- لجان التحقيق الدولية: عبر اللجوء إلى لجان دولية للتحقيق في أسباب النزاع.
- التحكيم: عبر اللجوء إلى لجان تحكيم خاصة ومتخصصة في القضية التفاوضية موضوع النزاع.
- التسوية القضائية: يكون القرار الفصل في القضية التفاوضية موضوع النزاع للمحاكم الدولية المختصة التي يتفق أطراف التفاوض بالاحتكام إليها.
- المؤتمرات والاجتماعات الدولية: الهدف منها هو جمع أطراف النزاع في القضية التفاوضية معاً لتبادل وجهات النظر ومعرفة مواقف كل طرف.

يبقى من المهم الإشارة هنا إلى أنه عندما تنجح المفاوضات، فإن نتائج التفاوض السياسي والدبلوماسي تُسجل من قبل الأطراف المتفاوضة في وثائق دولية مختلفة من أهمها المعاهدات والبرتوكولات والمواثيق والمذكرات المتبادلة.

2- التفاوض الاقتصادي والتجاري:

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً، حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء، وتأمين الاحتياجات، والعلاقة بين الأفراد والشركات، والشركات والمنظمات.

تتنوع أشكال وأنواع هذا النوع من التفاوض بتنوع فروع الاقتصاد، فهناك التفاوض التجاري المحض، وهناك التفاوض الاقتصادي المتعلق بالمشاريع الاستثمارية من صناعية وزراعية وسياحية. التفاوض في هذا النوع قد يكون بين الأفراد كتجار أو الممثلين أو الوكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، وقد يكون تفاوض دولي بين دولة ودولة، أو بين دولة وهيئة دولية، أو بين دولة وشركة حول تحقيق وتنفيذ أحد المشاريع الاقتصادية من صناعية وسياحية وزراعية واستثمارية متنوعة، أو عقد معاهدة أو اتفاق اقتصادي (صناعي وتجاري).

من أهم مجالات التفاوض الاقتصادي والتجاري:

- المفاوضات التسويقية.
- المفاوضات الإنتاجية.
- المفاوضات المالية والاستثمارية.

- المفاوضات في تجارة الخدمات.

تشمل موضوعات التفاوض الدولي الاقتصادي والتجاري كل من الأنواع التالية:

أ_ بين دولتين أو أكثر:

- المفاوضات التجارية المصرفية أو المتعلقة بالاستيراد والتصدير.
- المفاوضات المتعلقة بالترانزيت وحرية المرور وحق الإقامة والعمل.
- المفاوضات السياحية والزراعية.
- المفاوضات المتعلقة بالدولة الأكثر رعاية.
- التفاوض للانضمام إلى منظمة تجارة حرة.
- التفاوض للانضمام إلى اتحاد جمركي أو منطقة اقتصادية حرة.
- التفاوض للانضمام لسوق مشتركة.
- التفاوض للانضمام لاتحاد اقتصادي.

ب _ التفاوض بين دولة وهيئة دولية:

- المفاوضات التجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.
- المفاوضات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مجالات الاقتراض الدولي وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي والخصخصة.

ج – التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة:

يشمل عادةً مفاوضات حول إقامة مشروع استثماري محدد، أو إنشاء شركات مشتركة، أو فروع شركات، أو عقود الإدارة. في هذا النوع من التفاوض، هناك عدة مبادئ عامة على أطراف التفاوض يجب مراعاتها مثل:

- توزيع المكاسب والمخاطر (الربح – الخسارة) بشكل مقبول لأطراف التفاوض.
- تحديد الأولويات طبقاً لما تمليه المصالح الوطنية والاقتصادية.
- تفهُّم الدولة لأهداف الشركة المستثمرة تفهُّماً واقعياً وملموساً.
- وضع دراسة جدوى مفصلة للمشروع الاقتصادي.

3- **التفاوض الاجتماعي:**

يُقصد به أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية، ومن أجل إنجاحه لا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع. يُعد هذا النوع من التفاوض حديث العهد، ويتداخل في كثير من الأحيان مع التفاوض الاقتصادي والتجاري. حيث نشأ هذا النوع من التفاوض بعد أن تطورت العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية، وتشابكت المصالح المختلفة المتعددة، وبروز المشاكل بين أصحاب العمل والعمال، وبين المسؤولين عن المؤسسات الصناعية فيها، وبين الجمهور.

4- **التفاوض التنموي:**

يُعدُّ هذا النوع من التفاوض عملية حيوية مستمرة، تسعى من خلاله الأطراف المتفاوضة إلى تحقيق نتائج تفاوضية مؤثرة لصالح الفئات الأكثر ضعفاً وفقراً وتهميشاً سواء داخل الدولة الواحدة، أو على صعيد

المجتمع الدولي. يستهدف هذا النوع من التفاوض القضايا التي تسبب مشكلات اجتماعية واقتصادية في آن واحد كالفقير والجوع والأمن الغذائي وغيره.

5- **المفاوضات العسكرية:**

تتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال، والفصل بين القوات، وتسليم الأسرى، وتبادل الجرحى، والإنتاج المشترك للسلاح، وتبادل المعلومات، والتعليم والإعداد العسكري. من خصائص هذا النوع من التفاوض أنه يعتمد على الوساطة، يتم في نطاق سري وعدم العلانية، ويمكن العودة للجوء إلى القوة أو التهديد وسحب بعض الامتيازات.

الخلاصة:

شكّل الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات، فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية، الوسيلة المثلى للتفاهم والتوافق حيث هناك أهميّة لتحديد وضبط أهداف التفاوض، ولمعرفة أنواع التفاوض المتعددة أهمية سواء تلك المتعلقة بالهدف من التفاوض، أو تلك المتعلقة بالمفاوضين (أطراف التفاوض) أنفسهم، أو تلك المتعلقة بأنواع ومجالات التفاوض (السياسية والدبلوماسية والتجارية والاقتصادية والتنموي والعسكرية). وإن لكل نوع من أنواع التفاوض هدف محدد منه ومميزات خاصة به، وطرق واستراتيجيات متعلقة به، وهناك آليات محددة للتطبيق.

تمارين الوحدة الثالثة:

املأ هذا الجدول بالجواب المناسب لك، ولتكن صادقًا مع نفسك.

الســــــــــــؤال	**الجواب نعم**	**الجواب لا**	**الجواب أحيانا**
أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق.			
أعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض.			
يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفي.			
أحتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط.			
أسعى دائمًا لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض.			

أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض.			
أستخدم أسئلة كثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض.			
لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها.			
ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها.			

1. إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة "لا"، فأنت تفتقر إلى مهارات التفاوض.
2. إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة "نعم"، فأنت لديك مهارات التفاوض، وهي مهارات قابلة للتطوير.
3. أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة "أحياناً"، فأنت مفاوض جيد.

المراجع:

1. ويليام أورى: "فن التفاوض"، ت. د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
2. د. محمد عبد الغني حسين هلال: "مهارات التفاوض"، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2002.
3. د. ثابت عبد الرحمن إدريس: "التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.

الوحدة التعليمية الرابعة

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولاً: المقدمة

تمثل الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات، وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وفن، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية، إلى جانب المهارات والخبرات والمؤهلات.

يتم اللجوء إلى استراتيجيات وتكتيكات التفاوض في مرحلة التخطيط والإعداد، حيث يتم الاتفاق مبدئياً عليها في ضوء ما سبق معرفته عن الطرف الآخر وعن الموقف المحيط، كما يتم اللجوء إلى الاستراتيجيات والتكتيكات في التنفيذ الفعلي للتفاوض، وذلك داخل قاعة المفاوضات حيث يتم تطبيق ما تم تخطيطه مع احتمالات التعديل والتغيير لتحقيق التكيف مع الموقف.

ثانياً: ما المقصود باستراتيجيات وتكتيكات التفاوض؟

تُمثل استراتيجيات التفاوض الخطط البديلة التي سوف يستخدمها المفاوض أثناء المباريات التفاوضية لتحقيق أهدافه، بينما تمثل التكتيكات العناصر الجزئية أو الخطوات التفصيلية التي تنطوي عليها الاستراتيجية.

خلال عملية التفاوض، يحتاج المفاوض إلى استراتيجية وتكتيكات محددة، تمكنه من الوصول إلى أهدافه. من هنا، فإن المفاوض الناجح يحتاج قبل أن يُقدم على جلسة التفاوض أن يوفر الإجابات اللازمة والدقيقة للأسئلة التالية:

- ما هي الاستراتيجية العامة الواجب اتباعها أثناء عملية التفاوض؟
- ما هي الخطوات أو التكتيكات الواجب القيام بها لتطبيق هذه الاستراتيجية في مواجهة الطرف الآخر؟
- كيف يمكنني الاستجابة لاستراتيجية وتكتيكات الطرف الآخر.
- ما هي الحدود الدنيا التي لا يجب أن أصل إليها عند تقديم تنازلات للطرف التالي؟

إذاً، ماذا يُقصد بالاستراتيجية التفاوضية؟

هي الخطط المرشدة للقرارات والتصرفات الصادرة من المفاوض أثناء المباريات التفاوضية لتحقيق أهدافه.

ماذا تعني التكتيكات التفاوضية؟

التكتيكات التفاوضية هي العناصر الجزئية التي تتكون منها الاستراتيجية المحددة.

تتعدد وتتنوع الاستراتيجيات البديلة للتفاوض، ولكل منها مبرراتها وظروفها الخاصة عند اللجوء إلى استخدامها، لكنها عادةً تُصنف وفقاً لعدة أسس، أبرزها الاستراتيجيات الهجومية واستراتيجيات التعاون والمصلحة المشتركة.

ثالثاً: مبادئ التفاوض:

قبل الحديث عن الاستراتيجيات الرئيسة التي يلجأ إليها المفاوض خلال العملية التفاوضية، يجب بداية تحديد المبادئ العامة التي تحكم التفاوض. يُذكر أن هذه المبادئ متعددة ومتغيرة بحسب طبيعة ونوعية القضية موضوع التفاوض، لكن عموماً يمكن إجمالها بالتالي:

1. الاستعداد الدائم للتفاوض، وفي أي وقت ومكان.
2. لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم، أو بالطرف المتفاوض معه.

5. عدم التسرع في اتخاذ القرار، وكسب الوقت للتفكير.

6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

9. الحرص على كتمان الأهداف والمعلومات، وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

10. وضع تحليلاتك ومن ثم قراراتك بناءً على الوقائع والأحداث الحقيقية، وليس على التمنيات والرغبات.

11. التفاوض دائماً من مركز قوة، وليس ضعف.

12. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

13. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض، وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

14. ضرورة تهيئة الطرف الآخر، وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

15. هدوء الأعصاب والثقة بالنفس مفتاح النجاح في التفاوض.

16. التفاؤل الدائم ومقابلة ردود الأفعال كافة (بمختلف أنواعها) برباطة جأش، والهدوء الكامل والعقلانية الرشيدة.

17. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها، وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

18. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

19. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض، وفي كافة جلساته الرسمية.
20. لا يأس في التفاوض، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
21. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

رابعاً: استراتيجيات التفاوض

أ – استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على مبدأ علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. استراتيجية التكامل:

تعني تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء، وقد يصل الأمر إلى أن يصبحان طرفاً واحداً مندمج المصالح والكيان القانوني. الهدف من ذلك هو تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل طرف.

يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي.
- التكامل الأمامي.
- التكامل الأفقي.

2. استراتيجية المساهمة المتبادلة (تطوير التعاون الحالي):

تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على المبدأ التالي: "مرة لك ومرة عليك"، أما الهدف منها فهو الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

مثال ذلك: أن يسمح أحد الأطراف بتقديم تنازلات للطرف الثاني، لأن ذلك سيمثل بداية تعاون طويل المدى بينهما، أو لكسب ثقته. كذلك يستخدم هذا الأسلوب بواسطة أحد المفاوضين لمنع طرف ثالث من الاستمرار في نشاط ما، أو الحصول على ميزة ما.

استراتيجية المساهمة المتبادلة:

يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: تتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة، لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: تقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض.

مراحل التعاون بين الأطراف وفق استراتيجية المساهمة المتبادلة:

وفقاً لهذه الاستراتيجية، فإن التعاون بين الأطراف يمر بعدة مراحل، **أهمها:**

- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

يُذكر أنه في كل هذه المراحل، يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. استراتيجية المشاركة:

تقوم هذه الاستراتيجية على شعار "نحن أصدقاء"، يحاول المفاوض هنا مساعدة الطرف الآخر لصالح عملية التفاوض في مجموعها، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فكل عضو يحاول مساعدة الأعضاء الآخرين رغم اختلاف الاستراتيجيات الفردية لكل طرف، والهدف هو الوصول إلى أقصى مدى من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

في ظل هذه الاستراتيجية، وعند اختلاف وجهات النظر، أو صعوبة التوصل إلى اتفاق بشأن قضية ما مطروحة على مائدة المفاوضات، فقد يقترح الطرفان تكوين مجموعات فرعية تجتمع بعيداً عن مائدة المفاوضات من أجل تسوية نقاط الخلاف، ثم يعود الفريقان بكامل أعضائهما مرة أخرى إلى طاولة

المفاوضات. يستلزم هذا التكتيك وجود تعاون تام ورغبة صادقة بين طرفي التفاوض من أجل تعظيم المنافع المشتركة.

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحله وفقاً للظرف والمتغيرات التي مرَّ بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

تقوم هذه الاستراتيجية على أسلوبين، هما:

- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: يقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: يتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

5- استراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف العملية التفاوضية، وتطوير التعاون وتعميق العلاقة القائمة، وتوسيع نطاق التفاوض ومده إلى مجالات جديدة. تعتمد هذه الاستراتيجية على عدة أساليب.

الأساليب التي تعتمدها استراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
- أن يحقق أحد الأطراف أهدافه، ولكن بتكلفة أقل للطرف الآخر.
- أن يقدم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها له في المقابل.
- أن يقدم كل طرف تنازلات بالنسبة للقضايا ذات الأولوية لكل طرف.
- تطوير الخيارات أو البدائل الجديدة بالشكل الذي يلبي أهداف الأطراف.

التكتيكات التي يقوم بها أطراف التفاوض باستراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة:

يلجأ أطراف التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية إلى استخدام تكتيكات مثل:

- المبادرة إلى تقديم تنازلات انطلاقاً من اعتبار أن الطرف الآخر سيقدم بدوره تنازلات مقابلة لها.
- الكشف عن أهداف الطرف ومصالحه.
- التلميح عن طريق وسطاء أو قنوات غير مباشرة بإمكانية الوصول إلى حل وسط.

ب- الاستراتيجيات الهجومية (منهج الصراع)

ببساطة شديدة، تتجسد هذه الاستراتيجية بقيام المفاوض باتخاذ موقف هجومي منذ البداية أثناء جلسة التفاوض، والذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا. تهدف هذه الاستراتيجية عادة إلى الحصول على مكاسب أكثر، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر، أو إلى رد الاعتبار.

إن تطبيق هذا النمط من الاستراتيجية يتطلب التمسك والإصرار بالحدود العليا للمفاوض مع الضغط المستمر لإجبار الطرف الآخر على قبولها، كما يتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

يُمكن القول، إن أهم مظاهر هذه الاستراتيجية هي:

- موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- تشدد وتصلب على الحدود أو الأوضاع التفاوضية.
- العناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات.
- التلميح بالقوة والتهديد.
- استمرار الضغط على الطرف الآخر.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

تذكر:

لا تتعامل مع الاستراتيجية الهجومية للطرف الآخر باستراتيجية هجومية مضادة... بل حاول امتصاص الغضب واستيعاب الهجوم، ثم الدفاع والاقناع... لكن لا تستسلم ولا تندفع في تقديم التنازلات.

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها، إلا أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء. بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. تشتمل الاستراتيجية الهجومية على عدة استراتيجيات فرعية مستمدة من الممارسة العملية للتفاوض. من ضمن الاستراتيجيات المتبعة ما يلي:

1- **الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):**

تقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

أ. استنزاف وقت الطرف الآخر.

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ إطالة فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محدودة ذات قيمة. يستخدم هذا الأسلوب عادةً لتحقيق ذلك:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، ومدى إمكانية استخدامه، واستعداد الطرف الآخر للتعامل به، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة.

يتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها، وحول مسميات كل موضوع، والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات، واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب، كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها، ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة. بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها، وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان، وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى، بل والشكلية الأخرى أحيانا.

ت. استنزاف أموال الطرف الآخر.

ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

2- الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت (التفتيت):

تُعد من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية، حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي، وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

بناءً على هذه الخصائص، يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، والقضاء على وحدته وتماسكه وعلى الاحترام، ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات، وبالتالي يصبح جهدهم غير منسجماً.

تمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف، أو مبادرة تفاوضية جديدة غير متوقعة.

3- **الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):**

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين.

لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، بحيث يكون لأحد أطراف التفاوض سبق التعامل مع الطرف الآخر، وسبق البدء في الحركة.
- إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنع الطرف الأول، وبالتالي السير وفقاً للطريق الذي رسمه له الطرف الذي ينتهج هذه الاستراتيجية، ما يسهل السيطرة عليه.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، والذي عليه أن يقبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي يعطيها الفريق المسيطر، أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

4- **الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الهيمنة.**

تتضمن هذه الاستراتيجية محاولة طرف إقناع الطرف الآخر بقبول حلول بديلة تحقق مصلحة الطرف المستخدم لهذه الاستراتيجية. تقوم هذه الاستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والانهاك والاستنزاف في محاولة للسيطرة وإخضاع الطرف الآخر، مثل:

- تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب.
- التمسك بمواقف غير قابلة للتغيير.
- الجدل لإقناع الطرف الآخر أن التنازلات التي يقدمها في مصلحته.
- استخدام أسلوب التهديد، مثلاً التهديد بالانسحاب من المفاوضات، أو فرض عقوبات على الطرف الآخر لرفضه تقديم تنازلات.
- التلميح بأن عنصر الوقت يشكل عامل ضغط أكبر على الطرف الآخر.

- محاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الآخر، مع إخفاء أي

5- الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم).

يتم استخدام هذه الاستراتيجية بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي. وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث:

- تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.
- يأتي بعد ذلك معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تشكل تهديد للطرف الآخر، والتفاوض معه على أن ترك مجال التفاوض والتوجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته، تمهيداً لاختراقه.

يتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

6- الاستراتيجية السادسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار).

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وتطلعات، وهي جميعها تواجهها: محددات، عقبات، مشاكل، وصعاب. كلما كانت هذه العقبات شديدة، كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. هنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف، والقبول بما يمكن تحقيقه منها، واعتباره الهدف النهائي له.

- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

7- الاستراتيجية السابعة: استراتيجية هدف عالي/هدف منخفض.

بموجب هذه الاستراتيجية يبدأ الطرف الآخر بطلب كبير High demand ربما يفوق قدراتك أو توقعاتك. ما يضعك في موقف صعب يدفعك إما إلى الانسحاب من التفاوض أو العمل على التكيف معه بأسلوب ما. بنفس المنطق، من الممكن أن يحدث مثل هذا الموقف لكن بشكل عكسي.

يسعى مستخدم هذه الاستراتيجية إلى الضغط على الطرف الآخر ليتحرك من خلال تقديم التنازلات الكبيرة ليكون قريباً من أوضاعه المثالية Ideal positions. يُمكن مواجهة هذه الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- التهديد بالانسحاب من المفاوضات، لكن ربما يفرض الطرف الآخر في مثل هذه الحالة عليك عقوبات أو تدفعه إلى مزيد من التعنت.
- إذا كان التهديد بالانسحاب يلحق بالطرف الآخر الضرر بدرجة أكبر، فيمكن اللجوء إلى تعديل مطالبه لتصل إلى حدود منطقة التداخل التي تسمح باستمرار ونجاح التفاوض.
- تعديل الأوضاع التفاوضية المثالية التي تم البدء بها إلى أوضاع مقبولة.

8- **الاستراتيجية الثامنة: استراتيجية الاختراق.**

استراتيجية التفاوض الاختراقي تم تصميمها لاختراق العوائق الأساسية للتعاون، والتي تتمثل في التالي:

- رد فعلك: يجب الاعتراف بأن العائق الأكبر يكمن داخلنا نحن، فالإنسان هو آلة رد فعل. عندما يتعرض لضغوط أو يواجه رفضاً قاطعاً أو يتعرض لهجوم، فمن الطبيعي أن يشعر بالرغبة في القيام بهجوم مضاد. إن مثل هذا التصرف المضاد يُساعد على تصاعد دائرة الفعل ورد الفعل التي تنتهي بخسارة كلا الطرفين. وقد يأخذ رد الفعل شكلاً مختلفاً، حيث قد يفضل طرف ما الاستسلام لمجرد الرغبة في الانتهاء من المفاوضات والحفاظ على العلاقة. وهو ما يعني الخسارة والتعرض للاستغلال من قبل الطرف الآخر.
- مشاعر الآخرين: إن المشاعر السلبية للطرف الآخر تعتبر العائق الثاني في طريق المفاوض، حيث وراء هجومه قد يكمن غضبه وعدوانيته، ووراء موقفه المتشدد قد يختفي خوفه وعدم ثقته. ولأنه مقتنع تماما بأنه على حق، وبأنك مخطئ، فإنه يرفض الاستماع إليك، وانطلاقاً من رؤيته للحياة على أنها منتصر ومهزوم، فقد يستعين بمبرر لاستخدام الجدل والمناورات غير الشرعية.

- موقف الآخرين: عند المشاركة في حل مشكلة ما، فإنك والطرف الآخر تواجهان المشكلة وتهاجمان سوياً، لكن العائق في طريقكما هنا هو سلوك الطرف الآخر وتمسكه بموقفه، وتشبثه برأيه، ومحاولته الضغط عليك لتذعن إلى مطالبه. لعل هذا يمثل الأسلوب التقليدي في التفاوض الذي عرفه الكثير منذ الطفولة.
- عدم رضا الآخرين: قد يكون هدفك هو الوصول إلى حل مرضي للطرفين، لكن قد تجد أن الطرف الآخر لا يهتم بذلك على الإطلاق. إذ لا يرى كيف أن الحل سيعود عليه بالفائدة، حتى ولو حاولت أن ترضي مصالحه فإنه يخشى أن يفقد ماء وجهه في حال تراجعه، وإذا كنت صاحب فكرة الحل، فقد يرفضه لمجرد هذا السبب وحده.
- قوة الآخرين: أخيراً، لو أن الطرف الآخر نظر إلى عملية التفاوض على أنها غالب ومغلوب، فقد يعقد العزم على هزيمتك لأنه يعتقد بنظرية "ما هو لي لي، لكن ما لك هو أمر يجب أن يخضع للتفاوض". إذا كان باستطاعته الحصول على ما يريده منك باستعراض قوته فإنه لن يلجأ للتعاون معك.

حتى يمكن تخطي الرفض وعدم التعاون، يتوجب هنا اختراق كل العوائق السابقة، والعمل على الوصول إلى حل يرضيك بالدرجة الأولى، وإن تعذّر ذلك، فالوصول إلى حل مرضي لك وللطرف الآخر. من هنا وجوب التركيز وفق هذه الاستراتيجية على المصالح.

إن التفاوض الاختراقي هو عكس محاولة فرض موقفك على الطرف الآخر، فبدلاً من محاولة فرض فكرة جديدة عليه، حاول أن تشجع الطرف الآخر على الوصول إلى نفس الفكرة بنفسه، وبدلاً من أن تفرض عليه

ما يجب عمله، دعه يصل إلى ذلك بنفسه، بدلاً من الضغط عليه لتغيير أوضاعه، عليك أن تخلق الجو المناسب لإحداث هذا التغيير. يكون ذلك عبر إزالة العوائق التي تفصل بين رفض الطرف الآخر وبين قبوله للاتفاق أو الحل المرضي للطرفين.

هناك خمس خطوات يمكن استخدامها لإتباع هذه الاستراتيجية، موضحة في الجدول التالي:

خطوات وتكتيكات استراتيجية الاختراق		
الهدف: التفاوض من أجل حل المشكلة بما يرضي الطرفين	**عوائق التعاون**	**الاستراتيجية: الاختراق من أجل التفاوض**
المفاوضون يجلسون جنباً إلى جنب	– **رد فعلك** – **مشاعر الآخرين**	**اذهب إلى الشرفة** – **اخط إلى جانبهم**
مواجهة المشكلة	**موقف الآخرين**	**أعد الصياغة**
الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين	– **عدم رضا الآخرين** – **قوة الآخرين**	**ابن لهم جسراً من الذهب**

خامساً: تكتيكات أخرى للتفاوض

1- استراتيجية التفاوض غير المباشرة:

تتضمن التفاوض مع طرف بشكل مباشر بهدف التأثير على طرف ثالث بشكل غير مباشر، ويمكن هنا اتباع سلوك تفاوضي متعدد، سواء من ناحية التشدد أو اللين، أو نوعية المقترحات أو التنازلات أو الاتفاقات.

2- تكتيك التغطية:

تأخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال، أهمها:

- محاولة المفاوض تغطية أكبر مساحة ممكنة من جوانب عملية التفاوض حتى يمكن إحداث تقدم غير عادي في بعض الجوانب. كما قد يحدث العكس تماماً، حيث تتم هذه التغطية مع مزاولة قدر غير عادي من الضغوط حتى لا يتمكن الطرف الآخر من تحقيق هذا التقدم لصالحه.
- أن يبدأ المفاوض بتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر، أو مساعدته في تحقيق مطالبه الخاصة بالنسبة للقضايا التي لا تحتل أهميّة كبيرة بالنسبة له، وذلك في مقابل الحصول على تنازلات من الطرف الآخر في القضايا الأكثر أهمية.
- تزويد أو إغراق الطرف الآخر بالدلائل أو المعلومات كمحاولة لمنعه من التعرف أو الانتباه إلى جوانب الضعف لدى الطرف الأول.

3- شراء الوقت (التسويف):

يُستخدم هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة له، وبدلاً من ذلك يحاول الحصول على وقت أكبر للإجابة على الأسئلة. يتمثل الغرض من ذلك في إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق للتفكير، وإعطاء الفرصة للفريق الآخر للتفكير كذلك. لذلك يمتنع عن الرد الفوري، أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه، وتقرير ما يجب عمله.

يقوم هذه التكتيك على إطالة مدة التفاوض بهدف المماطلة وكسب الوقت وتفويت الفرصة، وذلك من أجل تعطيل المفاوضات أو إطالة أمدها أطول فترة ممكنة. انطلاقاً من أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في القضية أو المشكلة موضوع التفاوض، وكذلك في سير العملية التفاوضية وإداراتها.

4- الخنوع.

يتضمن هذا التكتيك تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات، والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية، وإنهاء المفاوضات سريعاً.

5- المفاجأة:

يتضمن هذا التكتيك إحداث تحول مفاجئ في الأساليب أو طريقة النقاش أو مداخل التعامل. يكون التغيير هنا، بصفة عامة، مثير ومتطرف وغير متوقع من قبل الطرف الآخر، على الرغم من أن ذلك قد لا يكون مطلوباً في جميع الأحوال. يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد في التفاوض. على سبيل المثال: في منتصف عملية التفاوض قد يكون من المفيد

لأغراض متعددة استبدال قائد الفريق أو عزل أحد الأعضاء "تكتيك"، خاصة إذا ما بدر عن تصرفاته خروجاً عن المنهج المتفق عليه بين أعضاء الفريق التفاوضي. يعكس هذا التكتيك عادةً هدفاً ما، أو الحصول على تنازلات من الخصم.

6- تكتيك فرض الأمر الواقع:

يقوم هذا التكتيك على الشعار التالي: "الآن... الأمر متروك لك". يُعد هذا النوع من التكتيك ذو درجة عالية من المخاطر، على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين. يعكس بصفة أساسية قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف أو الأطراف الأخرى، ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعالهم تجاه هذا التصرف. في الحقيقة، إن على الذين يميلون إلى اتباع هذا التكتيك حساب نتائجه بدقة، سواء التي يمكن تحقيقها في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

شروط نجاح تكتيك فرض الأمر الواقع:

إن اعتماد تكتيك دفع الطرف الآخر إلى قبول سلوك الطرف الأول بوضعه أمام الأمر الواقع، يتطلب امتلاك مهارة عالية من المفاوض، ومن أجل إنجاح هذا التكتيك يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

7- تكتيك الانسحاب الهادئ:

يتم اللجوء إلى هذا التكتيك من قبل أحد أطراف التفاوض عندما يبدي ميله للانسحاب والتنازل عن موقفه للطرف الآخر بعد أن يحصل على بعض المميزات. انطلاقاً من مبدأ إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

8- تكتيك الانسحاب الظاهري:

يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت والتنظيم الذاتي والقليل من الخداع. يتمثل الغرض من ذلك في إقناع الخصم بأنك قد انسحبت من المفاوضات، في حين أنك ما زلت في الواقع تأمل في استمرار المفاوضات وتملك زمام الأمور. حيث يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه. إذاً الهدف النهائي من هذا التكتيك هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا، والذي تدعم من موقف الطرف الأول في عملية التفاوض.

9- تكتيك الكر والفر أو التحول:

أي استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف، أو بالعكس، وذلك طبقاً لظروف التفاوض وظروفه.

10- **تكتيك التقييد:**

المقصود به اللجوء إلى أسلوب وضع قيد على الاتصال، وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع، أو القبول بقرار معين في التفاوض.

11- **تكتيك التفتيت:**

تحويل النظر عن القضايا الرئيسة إلى قضايا فرعية، يستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة والهامة، وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

12- **ادعاء العجز:**

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد، وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

13- **مفترق الطرق:**

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية، من منطلق أن على الطرف الآخر أن يقدم بدوره تنازلات مقابل تلك التي حصل عليها منه.

14- منتصف الطريق:

شعارها "تقسم البلد نصفين"، يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف منهما في التوصل إلى اتفاق وتعظيم المكاسب المشتركة لهما.

15- التدرج أو الخطوة خطوة:

يقوم هذا التكتيك على شعار "الحل أو الاتفاق خطو-خطوة". يُطلق على هذه الاستراتيجية لفظ Salami والذي يعني قطعة اللحم الرقيقة التي توضع على شرائح البيتزا، حيث أن هذه القطعة لا تؤكل مرة واحدة، بل على عدة مرات. من هنا جاء تعبير الخطوة بخطوة Step by step. أي التحرك التدريجي من جانب المفاوض في التعامل مع أهدافه التفاوضية، ذلك خلال فترة زمنية طويلة. ومن الطبيعي أن تكون هناك مقاومة من جانب الطرف الآخر.

بموجب هذا التكتيك يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى عدد من الأجزاء الفرعية، بحيث يصمم على مناقشة كل جزء على حدة، ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه وهكذا. أي يتم التفاوض وفق سياسة الخطوة-خطوة، حتى يتم توصل كافة أطراف التفاوض إلى الهدف النهائي. يُفيد هذا التكتيك في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض، أو خبراتهم في التعامل محدودة، أو ضعف الثقة والتشكيك في إمكانية قيام طرف بتنفيذ ما سيتم الاتفاق عليه.

16- تكتيك الإنجاز السريع أو الخاطف:

يقوم هذا التكتيك على المبدأ التالي: "ضربة معلم" أو "الإنجاز دفعة واحدة". يستخدم هذا التكتيك بوجه عام عند الرغبة في تحقيق قدر كبير من المميزات أو النتائج بأقل جهد ممكن.

سادساً: كيف يُمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟

يُعد هذا السؤال أحد الأسئلة الهامة التي تواجه المفاوض بالرغم من معرفته بالاستراتيجيات المختلفة للتفاوض. إن هذه الاستراتيجيات، وما تنطوي عليه من تكتيكات، تعتبر تصرفات بديلة، وتستوجب الاختيار بينها وذلك للوصول إلى الاستراتيجية (الاستراتيجيات) المناسبة.

في الواقع، فإن هناك عدة عوامل يجب دراستها بعناية وأخذها في الاعتبار عند المفاضلة والاختيار بين هذه الاستراتيجيات التفاوضية. من أهمها ما يلي:

1- نوع وطبيعة قضية/مسألة التفاوض.

2- نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض.

3- حاجة المفاوض لعملية التفاوض.

4- توقعات الأطراف ذات الاهتمام بداخل المنظمة.

5- توقعات الطرف الآخر.

6- مراكز القوة النسبية لأطراف التفاوض.

7- المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض.

8- الوقت المتاح لعملية التفاوض.

9- الاستجابة المتوقعة للطرف الآخر أثناء عملية التفاوض.

10- أهمية التوصل إلى اتفاق.

11- أهمية استمرار العلاقة بين أطراف التفاوض.

12- خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض.

13- الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض.

14- الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض (قيود خارجية).

سابعاً: سياسات التفاوض

1. سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.
2. سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).
3. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
4. سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.
5. سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.
6. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
7. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
8. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

الخلاصة:

هناك مناهج كبرى واستراتيجيات أساسية يتم اعتمادها خلال العملية التفاوضية من قبل المفاوضين للتعامل مع الموقف التفاوضي حيث تُمثل استراتيجيات النفاوض الخطط البديلة التي سوف يستخدمها المفاوض أثناء المباريات التفاوضية لتحقيق أهدافه، بينما تمثل التكتيكات العناصر الجزئية أو الخطوات التفصيلية التي تنوي عليها الاستراتيجية.

وقد تتعد استراتيجيات التفاوض فمنها استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة حيث يقوم هذا المنهج على مبدأ علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

استراتيجية التكامل، استراتيجية المساهمة المتبادلة (تطوير التعاون الحالي)، استراتيجية المشاركة، استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة، استراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة

وأيضاً من استراتيجيات التفاوض الاستراتيجيات الهجومية (منهج الصراع) حيث تشتمل الاستراتيجية الهجومية على عدة استراتيجيات فرعية مستمدة من الممارسة العملية للتفاوض. من ضمن الاستراتيجيات المتبعة ما يلي:

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك)، الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت (التفتيت)، الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)، الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الهيمنة، الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)، الاستراتيجية السادسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)، الاستراتيجية السابعة: استراتيجية هدف عالي/هدف منخفض، الاستراتيجية الثامنة: استراتيجية الاختراق.

وهناك العديد من تكتيكات التفاوض.

تمارين الوحدة الرابعة:

تُعد المفاوضات التي رافقت الملف النووي الإيراني من أهم المفاوضات الدولية التي انتهت إلى توقيع اتفاق مرضي لجميع الأطراف الدولية. قم بتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي اتبعها المفاوض الإيراني.

مراجع الوحدة الرابعة:

1. ويليام أورى: "فن التفاوض"، ت. د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
2. د. ثابت عبد الرحمن إدريس: "التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
3. عمر حسن أحمد بدران: "فن الحوار والتفاوض"، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2005.
4. د. محمد عبد الغني حسين هلال: "مهارات التفاوض"، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2002.

الوحدة التعليمية الخامسة

نظريات التفاوض

أولاً: المقدمة

في عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التي تشتمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه واستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع.

في عصرنا الحاضر، وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة ، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية، التي من أهم أشكالها عملية التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح ينذر بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع. أضف إلى ذلك أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى.

في ظل هذا الواقع، اتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض، تعطيها الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظري Theoretical Framework، الذي يضعها في مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة.

الممارسون المطبقون لعملية التفاوض لا يكترثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضيعة للوقت، وإما افتعالاً لمسائل لا أساس لها في الواقع. وعلى النقيض من ذلك تماماً، يأتي فريق المنظرين، الذين يتحدثون عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرون الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها ودقائقها، غير أنه بالنظر إلى أهمية وضرورة الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي للمفاوضات، فإنه يتعين على المفاوض وعلى الدبلوماسي في الوقت الحاضر، وكثير من العاملين في الحقول الأخرى، أن يُلمّوا بالجانبين، قدر الإمكان، وأن يتسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين ومتميزين.

إن تحديد النظريات التي وضعت في التفاوض يقودنا إلى تقسيمها إلى نوعين: نظريات أساسية، ونظريات مكمِّلة.

ثانياً: النظريات الأساسية في التفاوض.

توجد ثلاث نظريات أساسية في التفاوض:

1- النظرية الكلاسيكية:

مبدأ النظرية الكلاسيكية:

تقوم هذه النظرية على قيام كل مفاوض باتخاذ موقف معين، ويدافع عنه قدر استطاعته. هذا النمط قد يؤدي إلى تمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة، ما يؤدي إلى فشل المفاوضات. ما يدفع الأطراف المتفاوضة إلى البدء في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض.

عيوب النظرية الكلاسيكية:

هذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره، إلا أنَّه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، أو اتفاق طويل المدى. إذ عادةً ما يشعر كل طرف أنَّه اضطر للتنازل، وأنَّه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة التي تشكل هدفه.

من عيوب هذا النوع من التفاوض أيضاً أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد، وغالباً المال، ما يؤدي في الغالب إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2- النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية:

هذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلَّاقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى. لقد تبنَّى العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف المؤسس لها، وطوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروع هارفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم Principled Negotiation" انطلاقاً من هذه النظرية. فالسلوك الاستجابي وفقاً لـ رايف يعتمد على المثير النوعي الذي يبديه الطرف المفاوض للطرف الآخر. أي أن المثير يتقدم الاستجابة دائماً، ويمكن للسلوك الاستجابي أن يكون مشروطاً، بمعنى يحصل عن طريق مثير يقدمه طرف ليثير استجابة الطرف الآخر.

3-نظرية التفاوض المنظم Principled Negotiation

عرَّف روجر فيشر ووليام ايري نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن. من شأن هذا الاتفاق بحسب فيشر وايري أن يحل نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول، والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة.

تتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

لقد ذكر فيشر وايري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم"، وهي:

1. فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنباً إلى جنب، ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.
2. التركيز على مصالح الأطراف المعنية، وليس على موقف واحد لا يتغير. فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى، وإمكانية تحقيقها، يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضاء الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

3. إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

4. اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأى أهل الخبرة أو غيره .

تعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة سابقاً، لذلك يعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم.

ثالثاً: النظريات المكملة في التفاوض:

توجد عدة نظريات مكملة للنظريات الأساسية في التفاوض، من أهمها: نظرية "الحاجة في التفاوض"، و"نظرية المباريات".

1-نظرية الحاجة في التفاوض:

تعد الحاجات وطرائق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبون بإشباعها لن يكن هناك تفاوض. يفترض التفاوض أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما. أي يتطلب

الأمر وجود طرفين تحركهما الاحتياجات للشروع بعملية التفاوض. فالأفراد الذين يساومون على سعر الشراء أو بيع عقار، واتحاد العمال والإدارة اللذان يتساومان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسستين يبحثون شروط اندماج مقترح، جميعهم يسعون إلى إشباع حاجات.

إن نظرية الحاجة تسمح لنا باكتشاف الاحتياجات الموجودة على طرفي مائدة المساومة. تذهب هذه النظرية إلى أبعد من ذلك حيث توجه اهتمامنا إلى الحاجات، وأنواع الطلبات التي تحرك الأطراف المتفاوضة، وتوضح كيفية تبني وسائل بديلة للتعامل مع دوافع الطرف المقابل لنا، أو التعامل ضدها أو تغييرها.

علاقة نظرية "إبراهام ماسلو" بالعملية التفاوضية:

إن نظرية "إبراهام ماسلو" بشأن الحاجات الأساسية، يمكن أن تطبق بشكل رائع على التفاوض. فقد قام "ماسلو" بتصميم نظريته في الأساس لكي يساعد على تفسير جوانب من علم النفس الإنساني، إلا أن "جيري" رأى فيها نواة لشيء آخر أكثر عمقاً. نشأة نظرية الحاجة إذا ما تمت تلبية كل حاجات الأشخاص، فلن يكون عليهم أن يتفاوضوا، فالافتراض الأساسي الذي يقف وراء التفاوض أن الأشخاص المنخرطين فيه يريدون الحصول على شيء ما. وهذا صحيح حتى إن كانت هذه الحاجة مجرد الحفاظ على الوضع القائم. لذلك يتطلب التفاوض طرفين (أو أكثر) يسعيان لكسب شيء ما ولديهما الدافع لذلك مُمَثلاً في حاجاتهم.

وتوضح لنا نظرية "ماسلو" أن الحاجات يمكن تصنيفها وترتيبها في أولويات، وأنه ينبغي القيام بذلك وفقًا لطبيعة كل شخص، فإذا ما أدخلنا مصطلح التفاوض في العبارة، سنجد أن لكل طرف قائمة احتياجات

خاصة به يمكن أن يتم ترتيبها من الأكثر إلحاحاً إلى الأقل أهمية. وينبغي تقييم حاجات كل طرف قبل وأثناء وبعد المفاوضات. فهذا من شأنه أن يركز انتباهنا، كما يتيح لنا وضع واستخدام طرق بديلة من أجل إرضاء حاجاتنا.

كذلك يرشدنا إلى كيفية الاستجابة لأية تكتيكات يمكن للطرف الآخر أن يستخدمها. لذلك، أخذ "جيري" نظرية "ماسلو" للحاجات الأساسية، وقام بصياغة نظرية "الحاجة" للتفاوض، وتعلمنا هذه النظرية كيفية ترتيب الحاجات الخاصة بالعملية التفاوضية في ترتيب فعَّال وفق أهميتها في حياة كلا الطرفين. وعندما نعي القوة والقدرة النسبية لكل حاجة، فسوف نصبح قادرين على أن نحدد الطريقة التي يمكن أن نستخدمها في التعامل مع هذه الحاجة.

هذه الحاجات ترتب نفسها في نسق محدد تبعاً لأهمية كل منها. كذلك تُمكن هذه النظرية من تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضي، عبر تحديد كافة الخيارات الممكنة للاستخدام الإيجابي أو الدفاعي أثناء التفاوض. أي إمكانية معرفة القوة النسبية لكل حاجة، وتحديد أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة.

المستويات الثلاث لنظرية الحاجة إلى التفاوض:

تُقسم نظرية الحاجة إلى التفاوض إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

- التفاوض بين الأشخاص، التفاوض بين الأفراد.
- التفاوض بين المنظمات، التفاوض بين المؤسسات الكبرى.

- التفاوض الدولي، التفاوض بين الدول.

أنواع تطبيق الحاجة:

تنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الاتصال، وعند تحليلها بدقة يتم اكتشاف أن تكتيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تتكرر أشكالاً معينة يطلق عليها أنواع تطبيق الحاجة. وقد تم تقسيمها إلى ستة مجموعات أو فئات، وهي:

- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المنافس له.
- مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته.
- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المنافس، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً.
- مفاوض يعمل ضد احتياجاته.
- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المنافس.
- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المنافس، وحاجاته الخاصة أيضاً.

إن المفاوض الذي يتولى إدارة عمل مجموعة من المفاوضين يجب أن يكون قادراً على تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب عليه أن يخلق مناخ لتحفيز الأفراد ذوي القدرات الإبداعية الخلاقة. ففي البداية يقوم بإشباع حاجاتهم الأكثر أهمية كي يستطيعوا العمل بمستوى أعلى بحيث تتحقق لديهم حاجة تحقيق الذات. بعد إشباع الحاجات، لا بد من تحقيق وتحديد الجوانب الأكثر إبداعاً لدى أي فرد. فالفرد المبدع

لا يعاني من نقص الأفكار الجديدة، ولكنه يعاني من صعوبة في أخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار والحكم بصورة قاسية بأن فكرة ما غير عادية أو حتى غير قابلة للتطبيق تحرمه من المناخ الذي يشجعه على استخدام الحدس ونفاذ البصيرة. لذلك قد يتجه السلوك لأن يصبح أقل إبداعاً وأكثر روتيناً تحت الضغط الهائل. يميل الأفراد إلى الاستجابة بطريقة مألوفة وعادية كما تنخفض بدرجة كبيرة قدرتهم على التصرف بصورة إبداعية مع استجابة مرتجلة ومتباينة. ويعتبر الإبداع، وفقاً لهذه النظرية، أحد أهم عناصر التفاوض الناجح.

2- نظرية المباريات:

تُعدُّ نظرية المباريات إحدى أهم النظريات في ميدان اتخاذ القرار والتفاوض ولاسيما في مواقف النزاعات والصراعات. الهدف منها هو ترشيد الاختيار بين عدد من البدائل التي تنتج عن المواقف الصراعية والتصادمية، وتعالج صراعات المصالح، ولاسيما السياسية منها.

عُرِفت نظرية المباريات لأوّل مرّة في عام 1944 عندما نشر "أوسكار مورجنسترن" و"جون نيومان كتابهما "نظرية المباريات والسّلوك الاقتصادي"، ثمّ وجدت هذه النّظرية طريقها إلى التطبيق الواسع في الميادين الاستراتيجية والسّياسات الدّفاعية والتّحليل الاقتصادي.

عرَّفها "مارتن شوبيك" بقوله إنها: طريقة رياضية لدراسة بعض جوانب عملية اتخاذ القرارات، ولاسيما في المواقف التي تغلب عليها صفة الصّراع أو التعاون. من هذا التعريف يمكننا القول إنّ جوهر نظرية المباريات يقوم على افتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم ويسعون إلى تحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون معه جميعاً.

حالات المباريات:

لا تفترض نظرية المباريات فوز طرف بالكامل مقابل خسارة الطّرف الآخر فحسب، بل قد تنتهي المباراة بحدوث نوعٍ من التّعاون بين الطّرفين بحيث يتمّ تفادي الخسارة المطلقة. لقد بين أصحاب نظرية اللعب أمثال مارتن

شوبيك وفون نيومان وجون ماكدونالد ومايلز كوبلاند وغيرهم وجود وضعين أو حالتين للمباريات :

- المباريات التنافسية (صفرية): في هذه اللعبة، فإن الكسب الذي يحققه طرف يمثل في الوقت نفسه خسارة للطرف الآخر. يكون ربح دولة على حساب دولة أخرى وعليه يمكن أن تكون الفائدة مقبولة بين الدول المتصارعة على أساس مبدأ الحد الأدنى للفائدة القصوى التي يكون فيها الجانب الضعيف قادراً على الاستجابة لأدنى حد من الخسارة.
- المباريات غير التنافسية (غير الصفرية): المصالح بين الأطراف في هذه اللعبة لا تكون متعارضة بالصورة التي تؤدي بهم إلى التنافس الكامل (على عكس الحال في اللعبة الصفرية). بل هي متداخلة بالقدر الذي يسمح بالمساومة وتقديم التنازلات المتبادلة للوصول إلى نقطة اتفاق. الأمر الذي يدفع أطراف التفاوض إلى تبني سياسة التعاون، وتوزيع النتائج على الجميع. نظراً لأن الفائدة المتوخاة

غير محددة فيمكن زيادتها باللجوء إلى الأسلوب التعاوني الذي لا يسمح بالصدام بين المتصارعين وهو موقف تتوزع فيه ثمار الربح نتيجة التعاون.

النموذج الثالث للمباريات (اللعبة الكارثية):

البعض يضيف إلى هذين النموذجين الأساسيين للألعاب، نموذج ثالث يُطلق عليه اسم المباراة أو اللعبة الكارثية. تقوم على أن الطرفين يتخاصمان بالشكل الذي يؤدي إلى أن يقوم كل طرف بتدمير الطرف الآخر، وبالتالي يخسران كلاهما، كما هو الحال في الحروب النووية المدمرة.

لكي تقوم هذه النظرية، هناك شروط لابدّ من توافرها وهي:

- وجود لاعبين (طرفين) أو أكثر، ولكل منهما أهدافه وإمكانياته.
- امتلاك كل لاعب استراتيجية خاصّة في مواجهة استراتيجية خصمه.
- البيئة التي تتم فيها المباراة.
- النتيجة النهائية.

العناصر الأساسية لنظرية اللعبة:

عندما تتوفّر هذه الشّروط يصبح كل من الطّرفان على جاهزيّة لبدء المباراة. كذلك هناك عناصر لابد من تفاعلها سويّة لتشكّل المنهج الذي يخطوه كل طرف، وهي بمثابة أسس هذه النظرية، <u>والتي تقوم على خمس عناصر أساسية وهي:</u>

-الخيارات: تفترض هذه النظرية أنّ كلّ لاعب أو طرف، لديه مجموعة من البدائل يختار أحدها بصفة عقلانية، أي الخيار الّذي يتوقّع أن تكون نتائجه عالية الرّبح ومنخفضة الأضرار أو التّكاليف .

-الأهداف: هذا الأساس مرتبط بسابقه، حيث أنّ اختيار البديل قائم على طبيعة الأهداف الّتي يحددها اللاعب مسبقاً ويعمل على الوصول إليها، فالأهداف هي الّتي توجّه اللاعب نحو خيارٍ معين.

-العقلانية: على اعتبار أنّ كلّ لاعب يسلك الخيار الّذي يمكّنه من السّيطرة أو البقاء على قيد الحياة، فسلوك اللاعب ليس استجابة انفعاليّة بقدر ما هو تصرّف قائم على حساب الخسائر والأرباح لكلّ البدائل المطروحة أمامه وترجيح كفّة الخيار الّذي علت كفّة أرباحه على كفة أضراره.

-المنفعة: ترتبط عقلانية وأهداف اللاعب، بما يحاول أن يجنيه من هذه العملية فتُعتبر المنفعة هي المنطلق وهي الغاية من هذا الصراع.

-المعلومات: إنّ المظهر الحاسم لخصوصيّة المباراة هو توفير المعلومات، والتي تجعل اللاعبين يختارون استراتيجيتهم بدقة، فبمجرد توفرها يستطيع اللاعب أن يحدد موقفه من خصمه ومن سير المباراة.

أهمية نظرية اللعبة:

إنّ اللجوء إلى نظريّة اللعبة في التفاوض بين الدّول تجنّب الدّول صرعات الحروب، وغالباً ما يلجأ صنّاع السّياسة إلى نظريّة الصّفر لأنّها أكثر فاعليّة في تجنّب الحروب، ومع القليل من الحذق السّياسيّ والمهارة في اللعب يمكن تحويل هذا الموقف إلى جانب اللاصفر.

إن استخدامها في العملية السياسية سوف تمكن السلطة من اتخاذ قراراتها بطريقة أكثر منطقية، لأنها ستتمكن من تبسيط سياستها وتجعلها مهيمنة على الجميع. أي تصدر سياستها دون إعطاء أي اعتبار للمطالب العامة وهنا تكون نتائج صفرية. وكذلك تتساوم مع بعض القوى لتحقيق أهداف مشتركة على حساب أهداف قوى أخرى.

تعتمد نظرية اللعبة أو الصراع بين أطراف اللعبة على تحليل استراتيجية مواقف الصراع، أي اعتماد استراتيجية أحد الجوانب بشكل عام على توقعات الجانب لاستراتيجية الجانب الآخر، وذلك للتمكن من أقصى فرص الحصول على نتائج ملائمة. عليه، يكون من الضروري وضع مجموعة من القوانين أو القواعد المعقولة للتصرف. لعبة العلاقات أشبه ما تكون بلعبة البوكر أو البريدج أو الشطرنج التي لا تُتخَذ فيها القرارات إلا بعد دراسة وافية ومستفيضة لكي تؤول إلى نتائج إيجابية.

تُعد نظرية (الوصول إلى القرار) النظرية المكملة لنظرية المباريات، فهي تعالج كيف يصل المفاوضون إلى اتفاقات تتناسب والموقف التفاوضي، وطريقة فهم الموقف والتعلم منه، وكيفية الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. من ثم فإن نظرية المباريات تفيدنا في وصف هيكل الموقف التفاوضي، ونظرية القرار تفيدنا في وصف كيف تم وضع وتحديد استراتيجيات التفاوض. أي أن النظريتان مرتبطتان بشكل تكاملي.

الخلاصة:

تشتمل ثقافة التفاوض على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه واستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع، حيث هناك مسائل وقضايا تأصيلية متعلقة بعلم التفاوض تشمل النظريات المؤسسة الأساسية (كالنظرية الكلاسيكية، والنظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية، ونظرية التفاوض المنظم)، والنظريات المكملة (نظرية الحاجة في التفاوض، ونظرية المباريات).

ومن خلال دراستنا لنظريات التفاوض سلطنا الضوء على طبيعة الجدل الدائر بين المفاوضين المنظرين للتفاوض كعلم، وبين الممارسين له بحكم الخبرة. بالإضافة إلى مفهوم كل نظرية من نظريات علم التفاوض، ويوجد معنى دقيق لكل فكرة نظرية قدمت في سياق كل نظرية وسلبياتها وإيجابياتها، والأهم من ذلك هو التفسير الواضح لفكرة التفاوض بحسب المنهج والنظريات المختلفة، سواء كان هذا التفسير مفسراً أو مؤسساً للتفاوض.

تمارين الوحدة الخامسة:

دراسة حالة افتراضية:

قررت كل من روسيا والهند والصين وإيران القيام بتشكيل تحالف لمكافحة الإرهاب في سوريا، يدعم الدولة السورية في مواجهة الإرهاب الذي تتعرض له، وذلك في مواجهة تحالف آخر يضم كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وبريطانيا يدعم مجموعات مقاتلة مسلحة في سوريا تحت عنوان "قوات متمردة ضد الدولة السورية".

كلا الطرفان يعلنان ضرورة مكافحة ومحاربة الإرهاب، لكن كل منهما أيضاً يفترض أن حليف الطرف الآخر يُمارس الإرهاب وذلك بسبب اختلاف المصالح بينهما. يُضاف إلى ذلك أن كلا الفريقان يشكلان قوة متكافئة من حيث التأثير السياسي الدولي، ومن حيث القوة العسكرية، ومن حيث الرغبة في التدخل في مكافحة الإرهاب لما يعنيه ذلك من مكانة دولية ومصالح متعددة (سياسية، اقتصادية، عسكرية، وغيرها). لكن وبسبب النتائج السلبية لتطورات الأوضاع في سوريا، والتي باتت تأخذ شكل حرب مفتوحة بسبب التدخل المتعمد من قبل القوى المختلفة. قرر الفريقان الدخول في مفاوضات من أجل التوصل إلى حلول للأزمة السورية ومكافحة الإرهاب.

السؤال:

بحسب نظرية المباريات، اعتبر نفسك مفاوضاً في أحد الفريقين:

- قُم بتحديد فريقك الذي ستمثله.
- حدد الأولويات والأهداف.
- حدد استراتيجياتك التفاوضية.

- اختر شكل اللعبة الذي ستقوم بممارستها وفقاً لأهدافك وقدراتك.

اعتبر نفسك ممثلاً رسمياً للصين باعتبارها جزءاً من مجموعة دولية تضم كل روسيا والهند.

مراجع الوحدة الخامسة:

1. د.اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1987.
2. د.علي عودة العقابي، العلاقات الدولية– دراسة في الأصول والنشأة والتاريخ والنظريات، 2010
3. عمر حسن أحمد بدران: "فن الحوار والتفاوض"، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2005.

الوحدة التعليمية السادسة

مهارات التفاوض وسمات المفاوض الناجح

أولاً: فن الإقناع:

تُعد مهارة الإقناع من المهارات الحيوية المهمة لإتمام عملية التفاوض بنجاح. يمكن وصف هذه المهارة بأنها سلوكية عقلية مركبة، وهي تؤثر بدرجة كبيرة في عملية التفاوض. فالتفاوض يُطلق عليه فن الإقناع.

تستند مهارة الإقناع على العديد من المهارات النوعية، مثل القدرة على الإدراك الجيد واليقظة العقلية، ودقة الإنصات، والفهم والاستدلال، والمرونة والطلاقة اللفظية.

يوجد عدة شروط لامتلاك مهارة الإقناع، هي:

المعلومات:

إن المفاوض البارع هو الذي يعتمد على التخطيط العلمي لحل المشكلات، وتحقيق الأهداف، ويجمع المعلومات ذات العلاقة، ويحللها عن جميع الأطراف، ويضع تصوراً للحلول الممكنة ويقوّمها، ويقدم مقترحات من شأنها أن تسهم في خلق جو من التعاون.

التدريب:

هو الأداة التي تساهم في تنمية مهارات الإقناع لدى المفاوض. فلا فائدة من وضع منهج وأهداف للتفاوض دون امتلاك مهارات وسلوكيات فن التفاوض. يمكننا تنمية هذه المهارات عن طريق التدريب المكثف بكفاءة عالية.

اللباقة في الحوار:

إن اللباقة في الحوار مع الآخرين تحتاج إلى مجموعة من المواهب والمهارات منها المكتسب ومنها الوراثي. مثل مهارات القدرة على الإقناع، والقدرة على استخدام الألفاظ المناسبة المؤثرة والواضحة والموجزة. هذا يتطلب رصيداً معرفيا وثقافياً بالإضافة إلى عدم مقاطعة المتحدث، وعدم انتقاده، أو التقليل من أهمية الأفكار والآراء والمقترحات التي يطرحها، كذلك حسن الاستماع والتمتع بعقل منفتح وقدرة على فهم الآخرين. اللباقة في الحوار تترك انطباعاً للطرف الآخر بالرغبة في التعاون معه، ما يساعد في عملية بناء جسور الثقة بين الأطراف المتفاوضة.

الموضوعية:

من الضروريات التفاوضية التزام المفاوض بالموضوعية بحيث يكون المفاوض مهتماً بالحقائق دون التأثير بأي مؤثرات شخصية. بحيث يكون التركيز في الحوار على الموضوع وليس على الأشخاص، ويجب أن يستند الحوار على مسوغات منطقية وأدلة عقلية وتبريرات مقبولة. يعمد الطرفان إلى اعتبار نفسيهما شريكين في السعي معاً إلى التوصل إلى اتفاق عادل ونافع لكل طرف.

تعدد البدائل:

المفاوض الماهر هو الذي لديه القدرة على توفير أكبر قدر من البدائل ويجيد توقيت استخدامها. كلما تعددت الخيارات والبدائل في يد المفاوض، كلما أتاح ذلك فرصة للتحرك والمناورة والاختيار بين الحلول المطروحة.. وقد يحتاج توليد أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي إلى القيام بثلاث عمليات هي:

- ابتكر قائمة بالأعمال التي يتصور أنه يمكن القيام بها في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.

- حسّن الأفكار الواعدة أكثر من غيرها وحوّلها إلى خيارات عملية.
- اختر بصورة أولية البديل الذي يبدو أنه الأفضل.

من جانب آخر فإن المعرفة الجيدة لبدائل الطرف الآخر تجعلك أكثر استعداداً للمفاوضات خصوصاً إذا كان المركز التفاوضي للطرف الآخر أكثر قوة منك بشكل واضح.

امتلاك القوة:

إن التفاوض من مركز قوة يعتبر من أهم المبادئ التفاوضية. والقدرة على استخدام وتوظيف هذه القوة يعتبر فناً لا يتقن استخدامه إلا المفاوض الماهر. إن تحديد مفهوم القوة وعناصرها ومقوماتها ومصادرها أمر نسبي يختلف حسب طبيعة موضوع ومجال التفاوض. فالقوة يمكن أن تكون مصدرها المركز المالي أو الأملاك والثروة أو الصلات السياسية والحزبية والعلاقات الاجتماعية.

إعطاء المعلومات حسب الحاجة:

المفاوض الماهر هو الذي يستطيع حجب المعلومات التي لديه وإظهارها في الوقت المناسب. فإفشاء المعلومات المهمة لأطراف أخرى أياً كانت يؤدي إلى جعلك تحت رحمة هذا الطرف، لأنها يمكن أن تكون ورقة رابحة قابلة للبيع والمساومة. فطرح المعلومات بما يقتضيه الحد الأدنى من هذه الضرورة فيجعل الطرف الآخر قلق لعدم قدرته على الحصول على معلومات مفصلة ودقيقة عنك في الوقت التي استطعت أنت الحصول على معلومات عنه.

الثقة بالنفس وبالغير:

الثقة بالنفس وبالغير من السمات الشخصية التي لابد أن يتمتع بها المفاوض الماهر حتى يتمكن أو يمهّد على الأقل في الحصول على نتائج مثمرة من جولات التفاوض. فالثقة بالنفس وبالآخرين يمكن أن تخلق جواً

ودياً يسوده التعاون، ويمهد للاتفاق على ضوء آلية التوصل إلى حلول للمشاكل والخلافات المطروحة على جدول أعمال التفاوض. إن الثقة مرتبطة بالمصداقية باعتبار أن مصداقية الطرف الآخر تأتي من خلال الوقت، ومن خلال مصادر المعلومات عنه سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بتجاربه الماضية أو مفاوضاته السابقة وإيفائه بالتزاماته تجاه الآخرين.

ثانياً: أنواع المفاوضين:

1- المفاوض الذي يحاول الحصول على كل النفع أو الفائدة.

2- المفاوض الذي يكون على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.

3- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.

4- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في المنتصف.

5- المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق دراسة المصالح المختلفة وعن طريق توسيع دائرة الفائدة بإدخال عناصر جديدة تؤدي إلى زيادة النفعية لأي من الطرفين أو كلاهما.

ثالثاً: أنماط المفاوضين:

1-المفاوض الواقعي:

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت. هذا النمط يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك، أو الدخول في قضايا وهوامش غير مهمة بالنسبة له. يتصف هذا النمط بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي.

عندما تدخل في تفاوض مع هذا النمط يتوجب عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات، لكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

2-النمط المقاتل:

يتصرف هذا النمط من المفاوضين بعدوانية تجاه الطرف الآخر، ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع. المطلوب بالنسبة لهم أن يكسبوا فقط. عند التعامل مع هذا النمط يجب أن تكون هادئاً، ولا تقدم أي تنازلات.

3-المفاوض المنفتح والودود والمتعاون:

يعد هذا النمط على عكس النمط الواقعي، فهو يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل، وتجده متساهل أثناء تفاوضه. يمتاز هذا النمط بحبه للناس والتعاطف معهم.

عند التعامل مع هذا النمط، يتوجب عليك أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضية معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك، لذلك يتسمون عادةً بالبطء في اتخاذ القرارات، ويكرهون الضغط فهم لن يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أياً كان.

هذا النمط من المفاوضين يتحول خلال العملية التفاوضية إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد جميع الأطراف المتفاوضة. هم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع من التفاوض، ولكنهم قادرون على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد.

عند التعامل مع هذا النمط من المفاوضين، يتوجب استغلال طبيعتهم لتحقيق صفقة، عبر استثارة حماستهم نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه، وعدم التذمر من بطء اتخاذ القرارات منهم، والعمل على نيل ثقتهم. كما يتوجب الحذر من الضغط عليهم، لأن ذلك يؤدي إلى ابتعادهم وحجومهم عن اتخاذ القرار.

4-النمط التحليلي:

هذا النمط لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل. من شأن ذلك أن يؤثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قِبلهم. فغالباً يتسم هذا النمط من المفاوضين ببطء اتخاذ القرار. أما السبب في ذلك فهو رغبتهم بأخذ الوقت الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل.

عند التعامل مع هذا النمط من المفاوضين، يتوجب عدم الإفصاح عن كل المعلومات المتوفرة لديك، بل يجب إعطاءها على مراحل، كلما سئل عنها أو طلب استيضاح منك، وبالمقابل يتوجب عليك أيضاً أن تأخذ وقتك في التفكير لتكوين إجاباتك.

5-النمط الهجومي:

يستخدم هذا النمط من المفاوضين أسلوب الهجوم المستمر والاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات، لذلك يتوجب عند التعامل معه أن تستخدم أسلوب الإقناع والمعلومات الغزيرة التي تعرفها عنه، أو من خلال توريطه عن طريق الاستفزاز.

بناءً على الأنماط السابقة، يمكن تقسيم أنماط المفاوضين إلى ما يلي:

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان).
- الواقعي (لا مانع من أن تربح).

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

-من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون، عدائي).

-من حيث فهمه للكلام (تحليلي – إجمالي).

رابعاً: مهارات المفاوض الناجح.

المفاوض الناجح هو الذي يستطع التصرف وإدارة الحوار والنقاش خلال المفاوضات على الشكل التالي:

1-فرض جدول الأعمال:

عبر استخدام تكتيك مدروس وذكي، يعمل المفاوض الناجح على فرض المواضيع والنقاط التي يجب بحثها، والطرق والإجراءات التي يجب اتباعها خلال المفاوضات. حتى يتمكن من القيام بذلك، عليه أن يطرح على نفسه جملة من النقاط:

– هل يتضمن جدول الأعمال المقترح نقاطاً غير قابلة للتفاوض؟

– هل يتضمن جدول الأعمال جميع النقاط التي يجب إدراجها في التفاوض؟ وهل الإجراءات المقترحة مناسبة؟

– معرفة عدد المشاركين في المفاوضات عن الطرف الثاني، وهل لديهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات والموافقة عليها؟

– يجب الانتباه إلى اقتراح الطرف الثاني بإدخال طرف ثالث في المفاوضات، فالمبدأ العام يقول إن طرفاً ثالثاً في المفاوضات من شأنه أن يسهلها وينجحها، وفي الوقت نفسه يمكن أن يعقدها ويفشلها. لذلك فإن المفاوض الناجح يحذر من أن يتحالف الطرف الثاني مع طرف ثالث ضده.

– يناقش مع الطرف الثاني موضوع سرية المفاوضات، وتسرب المعلومات عنها، لأنه بقدر ما تبقى المعلومات عن سير المفاوضات سرية، بقدر ما يسهلها. أما في حال تسربها، فإن ذلك يعقد الموضوع، وقد يجعل الاتفاق صعباً إن لم يكن مستحيلاً.

– الانتباه وبدقة إلى برنامج الاجتماع، ومكان ووقت انعقاده، والتسهيلات اللازمة والمطلوبة للاتصال بالخارج وبمركز الإدارة التي يتبع لها.

2–التذرع بحجج محدودية الصلاحية:

أحد صور التكتيك الجديد المستعمل في التفاوض هو تذرع الطرف الثاني بأن حريته بالعمل والتحرك والموافقة محدودة، أو التحجج بأسباب غير واقعية أو منطقية. لذلك فالمفاوض الناجح يتمكن من التغلب على هذه المشكلة انطلاقاً من أن التجارب أثبتت أن الكثير من الحجج يمكن أن تتغير وتتبدل وتزول، وكل شيء قابل للتبديل والتعديل قابل للتفاوض.

3–الادعاء بسابقة مماثلة:

بينت التجارب أن المفاوضين عادةً ما يتذرعون بسابقة مماثلة لموضوع التفاوض الجاري، من منطلق أن ذلك قد يؤدي إلى تحقيق المصلحة كما جرت سابقاً بعيداً عن أي مفاجأة غير متوقعة قد تظهر.

لذلك فالمفاوض المفاوض الناجح هو الذي يبين بأن السابقة التي يتذرع بها الطرف الثاني هي غير صالحة في التفاوض الحالي الدائر، ويقنعه بأن الظروف تغيرت وتطورت.

4-اللعب على الرزنامة واستغلال الوقت:

كل طرف من أطراف التفاوض يحاول أن يستعمل الوقت المقرر للمفاوضات لصالحه، أو يستغل ظرف الوقت المحدد. فمثلاً: تبدأ المفاوضات صباح يوم الاثنين، والطرف الأول مضطر لمغادرة البلد الذي تجري فيه المفاوضات مساء الجمعة، ويعرف الطرف الثاني المفاوض بذلك، فيطيل في الكلام حتى لا تصل المفاوضات إلى بحث الأمور الهامة والأساسية إلا يوم الخميس. فيضطر الطرف الأول لبعض التنازلات للوصول إلى الاتفاق قبل مغادرته البلد.

خامساً: سمات وخصائص المفاوض الناجح:

بعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين والعلوم، أهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح. لقد لجؤوا إلى عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج، وتوصلوا إلى التمييز بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير والناجح.

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. هذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحاً للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

يبقى أن نشير إلى أنه، كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في شخصية المفاوض. لعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. من هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

أما أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح، فهي:

1- المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعه استناداً إلى الاستراتيجية الموضوعة والتكتيك الواجب استعماله، فيسعى للحصول على الحقائق والمعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية. كذلك يعمل خلال التفاوض على اكتساب ثقة الطرف المفاوض الآخر، لأن الثقة المتبادلة هي العلاقة الأمثل لنجاح التفاوض.

2- المفاوض الناجح هو من يساعد الطرف الآخر على الشعور بالراحة والاستعداد للكلام، فيتيح له التعود على الظروف المحيطة، بحيث يتبادلان الأفكار والآراء والأسئلة التي تمكن كل منهما من أن يُظهر اعتزازه بمعلوماته. فلكل إنسان ميل للاعتراف بقيمته.

3- المفاوض الناجح هو من يتقن فن الاستماع بعقل منفتح، وينصت للطرف الآخر، وأن يكون لطيفاً ولبقاً.

4- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي يركز اهتمامه أثناء عملية التخطيط للتفاوض على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.

5- المفاوض الناجح هو الذي يضع حداً أعلى وحداً أدنى لما يريد الوصول إليه في المفاوضات، ويكون في جميع مراحل التفاوض محترماً ومتقيداً بهذين الحدين، وأن يضع مخططاً على مراحل خلال سير المفاوضات، فيبدأ مثلاً بالنقطة "أ" وبعدها ينتقل إلى نفطة "ب"، ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب". فهذا من شأنه أن يدفع الطرف المفاوض الآخر إلى التعاون والتفهم.

6- المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهاراً، فلا يقول أنا لست موافقاً، بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة إلى الوقائع التي لم يقتنع بها، واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة. أي يقدم تبريراً منطقياً لعدم موافقته.

7- المفاوض الناجح يحضر ما جرى من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة، ويبرر تفهمه للنقاط التي يجري البحث فيها. من شأن ذلك أن يقلل الأخطاء، وحسن تفهم الطرف الآخر.

8- المفاوض الجيد يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر، ويعبر عندما يجد الوقت مناسباً عن مواقفه من الطرف الآخر.

9- المفاوض الجيد يرى أنه إذا وضع خمس حجج في كفته، وكان أحدها ضعيفاً، فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على موقفه، وعلى حججه الأخرى القوية. لهذا يعتمد على النوعية لا على الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته.

10- المفاوض الناجح هو الذي، بالإضافة إلى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة، يسعى دائماً لأن تكون لديه الرغبة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض، بناءً على خبرته وممارسته لهذا الفن.

11- المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض ويتعمق في وضع الاستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم والمنوع، ويقيم التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة.

12- المفاوض الناجح لا يلجأ إلى الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللاأخلاقية، لأنه عبر الوسائل غير المشروعة لن يصل إلى الهدف المقصود.

13- المفاوض الناجح إذا استثير ابتسم، وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر.

14- عدم الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية.

15- يتمتع بالحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها.

16- المفاوض الناجح هو الذي يكون قوياً واضحاً أكثر منه داهية.

17- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب أن يحزم بدون تردد.

18- المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط.

19- أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة.

20- الحكم السليم للأمور والقدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية.

21- الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل.

22- امتلاك البصيرة للنظر إلى الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.

23- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب.

24- الثقة بالنفس القائمة على المعرفة.

25- القدرة على التحليل والاستنباط.

26- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد).

27- الالتزام بالنزاهة والقدرة على إرضاء كافة الأطراف.

28- يتلافى استخدام التعابير التي من شأنها أن تستثير رد فعل سلبي عند الطرف الآخر.

29- القدرة على التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر وكسب ثقته، وبناء علاقات عمل جيدة.

30- المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات. فالمفاوض الجيد يطرح أسئلته بوضوح خلال التفاوض، وقد أجمع الباحثون على أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقدم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية:

- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيراً كبيراً على تفكير الطرف الثاني ومواقفه.
- الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش، وتلافي الخلاف المباشر.
- الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر، وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى، وتشغله بالتفكير بالرد على السؤال.

مهارات طرح الأسئلة من قبل المفاوض الناجح:

- أن تكون الاسئلة غير مباشرة، إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك.
- عدم توجيه أكثر من سؤال في وقت واحد.
- البعد عن التكرار لنفس النقاط التي تم الانتهاء منها.
- استبعاد الأسئلة التي تم الحصول على إجابة عليها.
- أن تغطي الأسئلة جميع موضوعات التفاوض.
- الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار أحيانا عن موضوع التفاوض.
- ترتيب الأسئلة الهامة والاحتفاظ بها في الذهن.

- ترتيب الأسئلة حسب الأولويات.
- الاحتفاظ بالأسئلة بعيداً بمنأى عن الطرف الآخر.

الخلاصة:

تُعنى هذه الوحدة بشكل رئيس بالقضايا الفنيّة والتطبيقية لعملية التفاوض. أي بالمؤهلات والمهارات الخاصة بالعملية التفاوضية وبالمفاوضين، والتكنيكات التي يتم اللجوء إليها. مثل فن الإقناع وخاصياته ومهاراته، والأنواع والأنماط المختلفة للمفاوضين (صفاتهم، أساليبهم، كيفية التعامل معهم خلال العملية التفاوضية).

ومن خلال دراستنا لمهارات التفاوض وسمات المفاوض الناجح تم تحديد ودراسة المهارات المختلفة المتعلقة بالمفاوض بشكل عام، وسماته وخصائصه التي يجب أن يتميز بها، وآليات التمييز بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير والناجح. كذلك تعرضنا لأهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح والمتميز عن غيره من المفاوضين. خاصةً فيما يتعلق بنمط الأسئلة وفن طرحها من قبل المفاوض على الطرف الآخر، والهدف منها.

تمارين الوحدة السادسة:

- اختر موقف تفاوضي افتراضي بين طرفين حول قضية أو موضوع تفاوضي ما. قم باختيار الطرف الذي ترغب بتمثيله، وحدد الخيارات والاستراتيجيات التفاوضية التي تحتاجها لبلوغ هدفك. ثم قم بتحديد المهارات والخصائص التي يجب أن تتمتع بها للنجاح في موقفك التفاوضي المفترض.
- ما هي أهم الأسئلة التفاوضية التي يمكنك طرحها على المفاوض المقابل لك؟

مراجع الوحدة السادسة:

1. د.اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1987.
2. د.علي عودة العقابي، العلاقات الدولية- دراسة في الأصول والنشأة والتاريخ والنظريات، 2010.
3. عمر حسن أحمد بدران: "فن الحوار والتفاوض"، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2005.